

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**KEPIMPINAN PERKONGSIAN GURU BESAR, MOTIVASI DAN
TEKANAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI
CEMERLANG DI KELANTAN**

ANIS SALWA BINTI ABDULLAH



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2019**

**KEPIMPINAN PERKONGSIAN GURU BESAR, MOTIVASI DAN
TEKANAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI
CEMERLANG DI KELANTAN**

Tesis ini dikemukakan kepada Kolej Sastera dan Sains UUM
sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah
Universiti Utara Malaysia



Universiti Utara Malaysia

Oleh

Anis Salwa binti Abdullah



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

ANIS SALWA BINTI ABDULLAH

calon untuk Ijazah

PhD

(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:

(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**"KEPIMPINAN PERKONGSIAN GURU BESAR, MOTIVASI DAN TEKANAN KERJA GURU
SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI CEMERLANG DI KELANTAN"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **16 Oktober 2018.**

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

October 16, 2018.

Pengerusi Viva:
(Chairman for VIVA)

Assoc. Prof. Dr. Yahya Don

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar:
(External Examiner)

Prof. Dr. Abdul Rahim Hamdan

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam:
(Internal Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Fauzi Hussin

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyalia/Penyelia-penyelia: **Dr. Siti Noor Ismail**
(Name of Supervisor/Supervisors)

Tandatangan
(Signature)

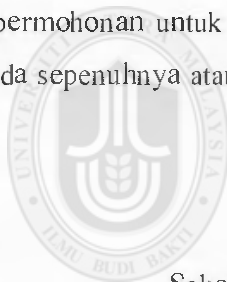
Tarikh:

(Date) **October 16, 2018**

Kebenaran Mengguna

Dalam menyerahkan tesis ini sebagai memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya, atau jika ketiadaannya, Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences diberi kebenaran untuk membuat sesalinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis daripada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:



Dekan
Universiti Utara Malaysia

Sekolah Siswazah Awang Had Salleh

Kolej Sastera dan Sains

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

Abstrak

Kewibawaan guru besar dan kompetensi guru merupakan penjana utama yang memacu kejayaan sesebuah sekolah. Namun, kini guru sedang berhadapan dengan pelbagai cabaran yang rencam dalam persekitaran institusi pendidikan. Maka, guru besar perlu memainkan peranan kepimpinan yang penting bagi meningkatkan motivasi, seterusnya mengurangkan tekanan kerja guru. Keberkesanan kepimpinan perkongsian guru besar menangani tekanan kerja guru diuji melalui model berstruktur yang turut mengetengahkan peranan motivasi sebagai mediator serta jantina dan umur sebagai moderator di sekolah rendah berprestasi cemerlang di Negeri Kelantan. Kajian tinjauan rentasan yang melibatkan 330 orang responden ini menggunakan instrumen *Shared Leadership Perception Survey* (Wood, 2005), *Teacher Motivation Survey* (Boyle, 2014) dan *Teacher Work Stress* (Collie et al., 2012). Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan perkongsian ($M=7.90$, $SP=1.46$) dan motivasi ($M=7.83$, $SP=1.24$) berada pada tahap tinggi, manakala tekanan kerja ($M=3.35$, $SP=1.43$) berada pada tahap rendah. Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi berdasarkan jantina, manakala tahap tekanan kerja berdasarkan jantina dan umur. Kepimpinan perkongsian mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan motivasi ($\beta=.66$, $p<.01$) serta negatif dengan tekanan kerja ($\beta=-.18$, $p<.01$). Motivasi menyumbangkan hubungan negatif yang signifikan dengan tekanan kerja ($\beta=-.61$, $p<.01$). Konstruk kepimpinan perkongsian dan motivasi menyumbang $R^2=.55$ terhadap tekanan kerja. Motivasi pula merupakan mediator separa bagi hubungan kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja. Jantina dan umur menyumbangkan kesan moderator antara hubungan motivasi dengan tekanan kerja serta kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Malah, wujud pengaruh mediator bermoderator bagi hubungan kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Kesimpulannya, dapatan kajian ini membuktikan amalan kepimpinan perkongsian yang berkesan dapat meningkatkan motivasi seterusnya mengurangkan tekanan kerja guru. Kajian ini memberikan sumbangan yang bermakna kepada pemimpin sekolah dan para guru dalam merealisasikan amalan kepimpinan berprestasi tinggi serta memartabatkan profesion keguruan yang menjadi penyumbang utama bagi menempuh perubahan landskap masa depan pendidikan ke arah melestarikan kecemerlangan generasi akan datang.

Kata kunci: Kepimpinan perkongsian, motivasi, tekanan kerja, mediator, moderator, mediator-bermoderator

Abstract

Headmasters' proficiency and teachers' competency crucially drive the school excellence. However, teachers nowadays are facing various challenges in educational institution environment. Hence, headmasters need to play important leadership role to improve motivation, thus reducing teachers' job stress. The effectiveness of headmasters' shared leadership in overcoming teachers' job stress was examined through a structural model which also highlighted the role of motivation as mediator as well as gender and age as moderators in excellent-performing schools in Kelantan. This cross-sectional survey involved 330 respondents by adapting Shared Leadership Perception Survey (Wood, 2005), Teacher Motivation Survey (Boyle, 2014) and Teacher Work Stress (Collie et al., 2012) instruments. The finding showed that shared leadership ($M=7.90$, $SP=1.46$) and motivation ($M=7.83$, $SP=1.24$) levels were high, while job stress level ($M=3.35$, $SP=1.43$) was low. There were significant differences in motivation level based on gender, while job stress level based on gender and age. Shared leadership had a significant positive relationship with motivation ($\beta=.66$, $p<.01$), as well as negative relationship with job stress ($\beta=-.18$, $p<.01$). Motivation contributed significant negative relationship with job stress ($\beta=-.61$, $p<.01$). Shared leadership and motivation contributed $R^2=.55$ to job stress. Motivation was a partial mediator between shared leadership and job stress. Gender and age contributed moderator effect between motivation and job stress as well as shared leadership and motivation. In fact, there was a moderated-mediation effect on the relationships of shared leadership, motivation and job stress. In conclusion, the findings proved that the effective shared leadership practices could enhance motivation, thus reduce teachers' job stress. This study provides meaningful significant contribution to the school leaders and teachers in order to realize the high-performance leadership practices and upholding teaching profession which are the main contributors, as they play important roles for the changing of future education landscape towards sustaining the excellence of upcoming generations.

Keywords: Shared leadership, motivation, job stress, mediator, moderator, moderated-mediation

Penghargaan

Alhamdulillah atas kurniaan-Nya. Tanggal Mei 2019 ini bakal dikenang sebagai detik terindah sepanjang hayat, juga pastinya menjadi hadiah ulang tahun yang tidak ternilai harganya. Waktu dan saatnya menoktahkan suka duka pahit manis sebuah perjalanan yang panjang. Lafaz kesyukuran menterjemahkan kegembiraan, kepuasan dan segala rasa yang sukar diluahkan dengan kata-kata. Walau sejauh mana dan sesukar mana pun laluan ini, kesabaran dan kekuatan mengharunginya datang daripada insan-insan yang menjadi tulang belakang menyokong perjuangan selama ini.

Justeru, ucapan penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada Penyelia, PM Dr. Siti Noor binti Ismail, yang telah memberikan bimbingan dan tunjuk ajar sehingga selesainya kajian ini. Tidak lupa juga buat keluarga atas kasih sayang, pengorbanan, pengertian dan sokongan yang tidak berbelah bagi sepanjang perjalanan menggapai impian yang penuh berliku dan sangat mencabar, namun sememangnya sangat bermakna ini. Semoga kejayaan ini bakal menjadi pembakar semangat buat anak-anak yang dikasihi.

Ucapan terima kasih juga buat adik beradik, sanak saudara dan rakan taulan yang turut memberikan sokongan padu sepanjang pengajian ini, serta kepada semua pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung.

Dan yang teristimewa, bersama doa, rindu dan ingatan yang tidak akan pernah padam, naskhah ini hadiah terindah buatmu Ayahanda, Allahyarham Hj. Abdullah bin Abas dan Bonda Hjh. Zubaidah binti Yaakub. Kasih sayang dan semangat Ayah Bonda menjadi kekuatan mengharungi liku-liku perjuangan ini.

Terima kasih.

Isi Kandungan

Kebenaran Mengguna	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Penghargaan	v
Isi Kandungan	vi
Senarai Rajah	x
Senarai Jadual	xiii
Senarai Lampiran	xvii
Senarai Ringkasan	xviii
 BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Penyataan Masalah	9
1.4 Tujuan Kajian	16
1.5 Objektif Kajian	17
1.6 Soalan Kajian	18
1.7 Hipotesis Kajian	19
1.8 Kerangka Kajian	21
1.8.1 Kerangka Teoritikal	21
1.8.2 Kerangka Konseptual	25
1.9 Kepentingan Kajian	30
1.10 Definisi Operasional	31
1.10.1 Kepimpinan perkongsian	31
1.10.2 Motivasi	31
1.10.3 Tekanan Kerja	32
1.11 Batasan Kajian	32
1.12 Rumusan	35

BAB DUA TINJAUAN LITERATUR	36
2.1 Pendahuluan	36
2.2 Konsep dan Teori Kepimpinan	36
2.2.1 Teori Kepimpinan Perkongsian (<i>Shared Leadership</i>)	44
2.3 Konsep dan Teori Motivasi	47
2.4.1 Teori Dua-Faktor Herzberg	52
2.4 Konsep dan Teori Tekanan Kerja	54
2.5.1 Teori Tekanan Kerja	58
2.5 Kepimpinan dan Motivasi	59
2.6 Kepimpinan dan Tekanan Kerja	62
2.7 Motivasi dan Tekanan Kerja	64
2.8 Motivasi sebagai Mediator	66
2.9 Jantina dan Umur sebagai Moderator	68
2.10 Kesan Mediator Bermoderator (<i>Moderated-Mediation</i>)	69
2.11 Rumusan	70
 BAB TIGA METODOLOGI KAJIAN	 72
3.1 Pendahuluan	72
3.2 Reka Bentuk Kajian	72
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	74
3.3.1 Teknik Persampelan	75
3.3.2 Saiz Sampel	82
3.4 Instrumen Kajian	83
3.4.1 Skala Pengukuran	85
3.4.2 Analisis Kesahan Instrumen	86
3.5 Kajian Rintis	87
3.5.1 Analisis <i>Common Method Bias (CMB)</i>	90
3.5.2 Analisis Data Konstruk Kepimpinan Perkongsian	91
3.5.3 Analisis Data Konstruk Motivasi	96
3.5.4 Analisis Data Konstruk Tekanan Kerja	100
3.5.5 Analisis Kebolehpercayaan Bagi Item-Item Pengukuran	104
3.6 Pengumpulan Data	107
3.7 Persediaan Data	109
3.7.1 Analisis Keciciran (<i>Missing Complete at Random, MCAR</i>)	110

3.7.2	Pengkodan Data	112
3.7.3	Pengkodan Semula	112
3.8	Analisis Data	113
3.8.1	Analisis Deskriptif	115
3.8.2	Analisis Statistik Parametrik	120
3.9	Rumusan	123
BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN		124
4.1	Pendahuluan	124
4.2	Analisis Statistik Demografi	125
4.3	Analisis Min dan Perbezaan Tahap Motivasi dan Tekanan Kerja	128
4.3.1	Analisis Min Bagi Konstruk-Konstruk Kajian	129
4.3.2	Perbezaan Tahap Motivasi Berdasarkan Jantina, Umur, Pengalaman Mengajar dan Kelulusan Akademik	133
4.3.3	Perbezaan Tahap Tekanan Kerja Berdasarkan Jantina, Umur, Pengalaman Mengajar dan Kelulusan Akademik	135
4.4	Model Pengukuran	139
4.4.1	Model Pengukuran Kepimpinan Perkongsian	139
4.4.2	Model Pengukuran Motivasi	141
4.4.3	Model Pengukuran Tekanan Kerja	142
4.5	Analisis Pengesahan Faktor (<i>Confirmatory Factor Analysis</i> , CFA)	143
4.5.1	Analisis CFA bagi Kepimpinan Perkongsian	149
4.5.2	Analisis CFA bagi Motivasi	155
4.5.3	Analisis CFA bagi Tekanan Kerja	158
4.6.5	Model Pengukuran Konstruk Terkumpul (<i>Pooled Constructs</i>)	161
4.6.7	Ujian Kenormalan Data	174
4.6	Model Berstruktur SEM	175
4.6.1	Analisis <i>Standardized Path Coefficients</i>	178
4.6.2	Analisis <i>Regression Path Coefficients (beta)</i>	180
4.6.3	Analisis Pembolehubah Mediator	183
4.6.4	Analisis Pembolehubah Moderator bagi Hubungan Antara Motivasi dengan Tekanan Kerja serta Kepimpinan Perkongsian dengan Motivasi	188

4.6.5	Pengaruh Mediator Bermoderator (<i>Moderated Mediation</i>) Bagi Hubungan Antara Kepimpinan Perkongsian Guru Besar dengan Motivasi Serta Hubungan Antara Motivasi dengan Tekanan Kerja	228
4.7	Ringkasan Keputusan Hipotesis Kajian	230
4.8	Rumusan	232
BAB LIMA PERBINCANGAN DAN CADANGAN		233
5.1	Pendahuluan	233
5.2	Ringkasan Kajian	233
5.3	Perbincangan	237
5.3.1	Tahap Kepimpinan Perkongsian, Motivasi dan Tekanan Kerja	237
5.3.2	Perbezaan Tahap Motivasi dan Tekanan Kerja Guru berdasarkan Faktor-Faktor Demografi	249
5.3.3	Hubungan Kepimpinan Perkongsian Dengan Motivasi	255
5.3.4	Hubungan Kepimpinan Perkongsian Dengan Tekanan Kerja	258
5.3.5	Hubungan Motivasi Dengan Tekanan Kerja	260
5.3.6	Pengaruh Kepimpinan Perkongsian dan Motivasi Terhadap Tekanan Kerja	261
5.3.7	Pengaruh Mediator Motivasi	264
5.3.8	Pengaruh Moderator Umur dan Jantina	266
5.3.9	Pengaruh Mediator Bermoderator (<i>Moderated-Mediation</i>)	270
5.4	Rumusan Kajian	271
5.5	Implikasi Kajian	272
5.5.1	Implikasi Teori dan Ilmu	272
5.5.2	Implikasi Praktikal	277
5.6	Cadangan Kajian Akan Datang	280
5.7	Kesimpulan	282
RUJUKAN		285
LAMPIRAN		302

Senarai Rajah

Rajah 1.1	Kerangka teoritikal.....	21
Rajah 1.2	Model kausal C1.....	23
Rajah 1.3	Kerangka konseptual kajian.....	25
Rajah 2.1	Model kepimpinan perkongsian (Hiller, 2002).....	45
Rajah 2.2	Model motivasi (Mertler, 2001).....	53
Rajah 2.3	Model tekanan kerja guru (Boyle et al., 1995).....	58
Rajah 2.4	Model mediator bermoderator (<i>moderated-mediation</i>) (Bauer et al., 2006).....	70
Rajah 3.1	Peratus skor GPS peringkat daerah mengikut negeri 2011.....	76
Rajah 4.1	Model pengukuran bagi konstruk kepimpinan perkongsian.....	140
Rajah 4.2	Model pengukuran bagi konstruk motivasi.....	142
Rajah 4.3	Model pengukuran bagi konstruk tekanan kerja.....	143
Rajah 4.4	Analisis CFA bagi konstruk kepimpinan perkongsian.....	149
Rajah 4.5	Model pengukuran baru selepas item K19 digugurkan.....	151
Rajah 4.6	Model pengukuran akhir bagi konstruk kepimpinan perkongsian.....	153
Rajah 4.7	Model pengukuran akhir bagi konstruk motivasi.....	155
Rajah 4.8	Model pengukuran akhir bagi konstruk tekanan kerja.....	158
Rajah 4.9	Hasil keputusan <i>pooled</i> -CFA (muatan faktor bagi item dan komponen).....	161
Rajah 4.10	Model pengukuran terkumpul baru selepas T7 (e18) dan T8 (e19) disetkan sebagai " <i>free parameter estimate</i> ".....	164
Rajah 4.11	Model pengukuran terkumpul baru selepas T4 (e15) dan T6 (e17) disetkan sebagai " <i>free parameter estimate</i> ".....	166
Rajah 4.12	Model pengukuran terkumpul baru selepas M5 (e8) dan M6 (e9) disetkan sebagai " <i>free parameter estimate</i> ".....	167
Rajah 4.13	Model pengukuran terkumpul baru selepas T1 (e12) dan T2 (e13) disetkan sebagai " <i>free parameter estimate</i> ".....	169
Rajah 4.14	Model pengukuran akhir bagi model pengukuran terkumpul...	170

Rajah 4.15	Diagram skematik bagi model kajian.....	176
Rajah 4.16	Model berstruktur bagi analisis laluan.....	177
Rajah 4.17	Output <i>standardized path coefficients</i> bagi konstruk dalam model.....	178
Rajah 4.18	<i>Regression path coefficient</i> antara konstruk dalam model.....	181
Rajah 4.19	Motivasi sebagai konstruk mediator bagi hubungan kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja.....	184
Rajah 4.20	Pemberat regresi standard bagi laluan dalam model.....	186
Rajah 4.21	Memodelkan laluan pembolehubah moderator jantina dan umur.....	188
Rajah 4.22	Laluan bagi menguji moderator jantina dan umur.....	190
Rajah 4.23	Moderator jantina dan umur bagi hubungan motivasi dengan tekanan kerja.....	192
Rajah 4.24	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru lelaki.....	193
Rajah 4.25	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru lelaki.....	194
Rajah 4.26	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru perempuan.....	196
Rajah 4.27	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru perempuan.....	197
Rajah 4.28	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru lelaki.....	199
Rajah 4.29	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru perempuan.....	200
Rajah 4.30	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru bawah 40 tahun.....	202
Rajah 4.31	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru bawah 40 tahun.....	203
Rajah 4.32	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas.....	205
Rajah 4.33	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas.....	206
Rajah 4.34	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru bawah 40 tahun..	208
Rajah 4.35	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas..	209
Rajah 4.36	Moderator jantina dan umur bagi hubungan kepimpinan perkongsian dengan motivasi.....	210
Rajah 4.37	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru lelaki.....	211
Rajah 4.38	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru lelaki.....	212
Rajah 4.39	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru perempuan.....	214
Rajah 4.40	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru perempuan.....	215
Rajah 4.41	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru lelaki.....	217
Rajah 4.42	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru perempuan.....	218

Rajah 4.43	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru bawah 40 tahun.....	220
Rajah 4.44	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru bawah 40 tahun.....	221
Rajah 4.45	Model <i>constrained</i> bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas.....	223
Rajah 4.46	Model <i>unconstrained</i> bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas.....	224
Rajah 4.47	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru bawah 40 tahun..	226
Rajah 4.48	Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas..	227
Rajah 5.1	Model hubungan inklusif kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja.....	272



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Jadual

Jadual 3.1	Pencapaian UPSR Negeri Kelantan.....	75
Jadual 3.2	Kategori Prestasi Sekolah berdasarkan GPS UPSR.....	77
Jadual 3.3	Ciri-Ciri Model bagi Menentukan Bilangan Sampel.....	83
Jadual 3.4	Instrumen Asal.....	84
Jadual 3.5	Analisis Faktor Tunggal <i>Harman</i>	91
Jadual 3.6	Ujian KMO dan Ujian <i>Bartlet</i> bagi Instrumen Kepimpinan Perkongsian.....	92
Jadual 3.7	<i>Total Variance Explained</i> bagi Instrumen Kepimpinan Perkongsian.....	93
Jadual 3.8	<i>Rotated Component Matrix</i> bagi Item-Item Kepimpinan Perkongsian.....	95
Jadual 3.9	Ujian KMO dan Ujian <i>Bartlet</i> Instrumen Motivasi.....	96
Jadual 3.10	<i>Total Variance Explained</i> Instrumen Motivasi.....	96
Jadual 3.11	<i>Rotated Component Matrix</i> Instrumen Motivasi.....	98
Jadual 3.12	Ujian KMO dan Ujian <i>Bartlet</i> Instrumen Tekanan Kerja.....	100
Jadual 3.13	<i>Total Variance Explained</i> Instrumen Tekanan Kerja.....	101
Jadual 3.14	<i>Rotated Component Matrix</i> Instrumen Tekanan Kerja.....	102
Jadual 3.15	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> bagi Komponen Konstruk Kepimpinan Perkongsian.....	104
Jadual 3.16	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> bagi Komponen Dan Konstruk Motivasi.....	106
Jadual 3.17	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> bagi Komponen Dan Konstruk Tekanan Ker ja.....	106
Jadual 3.18	Statistik <i>Univariate</i>	110
Jadual 3.19	Taburan Soal Selidik Ka jian.....	111
Jadual 3.20	Statistik Deskriptif bagi Item Kepimpinan Perkongsian.....	115
Jadual 3.21	Pengukuran <i>Skewness</i> bagi Data Kepimpinan Perkongsian.....	117
Jadual 3.22	Statistik Deskriptif bagi Item Motivasi.....	117
Jadual 3.23	Pengukuran <i>Skewness</i> bagi Data Motivasi.....	118
Jadual 3.24	Statistik Deskriptif bagi Item Tekanan Ker ja.....	119
Jadual 3.25	Pengukuran <i>Skewness</i> bagi Data Tekanan Ker ja.....	120

Jadual 3.26	Ujian Statistik bagi Hipotesis Kajian.....	121
Jadual 4.1	Analisis Demografi Responden.....	125
Jadual 4.2	Umur Responden.....	126
Jadual 4.3	Tafsiran Min.....	128
Jadual 4.4	Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk-Konstruk Kajian.....	129
Jadual 4.5	Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Kepimpinan Perkongsian.....	130
Jadual 4.6	Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Motivasi.....	131
Jadual 4.7	Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Tekanan Kerja.....	132
Jadual 4.8	Analisis Ujian-t bagi Perbezaan Tahap Motivasi Guru berdasarkan Jantina.....	133
Jadual 4.9	Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Motivasi Guru berdasarkan Umur.....	134
Jadual 4.10	Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Motivasi Guru berdasarkan Pengalaman Mengajar.....	134
Jadual 4.11	Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Motivasi Guru berdasarkan Kelulusan Akademik.....	135
Jadual 4.12	Analisis Ujian-t bagi Perbezaan Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Jantina.....	136
Jadual 4.13	Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Umur.....	136
Jadual 4.14	Ujian Kehomogenan <i>Levene</i>	137
Jadual 4.15	Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Tekanan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar.....	138
Jadual 4.16	Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Kelulusan Akademik.....	139
Jadual 4.17	Komponen bagi Konstruk Kepimpinan Perkongsian.....	140
Jadual 4.18	Komponen bagi Konstruk Motivasi.....	141
Jadual 4.19	Komponen bagi Konstruk Tekanan Kerja.....	142
Jadual 4.20	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Kepimpinan Perkongsian.....	150
Jadual 4.21	Nilai Indeks Modifikasi.....	150

Jadual 4.22	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Kepimpinan Perkongsian.....	152
Jadual 4.23	Nilai Indeks Modifikasi.....	152
Jadual 4.24	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Konstruk Kepimpinan Perkongsian.....	153
Jadual 4.25	AVE dan CR bagi Konstruk Kepimpinan Perkongsian.....	154
Jadual 4.26	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Konstruk Motivasi.....	156
Jadual 4.27	AVE dan CR bagi Konstruk Motivasi.....	157
Jadual 4.28	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Konstruk Tekanan Kerja.....	159
Jadual 4.29	AVE dan CR bagi Konstruk Tekanan Kerja.....	160
Jadual 4.30	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Terkumpul.....	162
Jadual 4.31	Nilai Indeks Modifikasi.....	163
Jadual 4.32	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Terkumpul.....	165
Jadual 4.33	Nilai Indeks Modifikasi.....	165
Jadual 4.34	Nilai Indeks Modifikasi.....	167
Jadual 4.35	Nilai Indeks Modifikasi.....	168
Jadual 4.36	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Pengukuran Terkumpul.....	170
Jadual 4.37	Nilai Muatan Faktor dan Nilai Konvergen bagi Komponen dalam Konstruk Kajian.....	171
Jadual 4.38	Tafsiran Nilai Pekali r	172
Jadual 4.39	Korelasi antara Konstruk-Konstruk Kajian.....	172
Jadual 4.40	Output CFA Terkumpul bagi Model Pengukuran.....	173
Jadual 4.41	Indeks Kesahan Diskriminan.....	174
Jadual 4.42	Ujian Taburan Kenormalan bagi Item Dalam Konstruk Kajian	175
Jadual 4.43	Pengukuran Pemberat Regresi Standard (Kekuatan dan Magnitud) bagi Hubungan antara Konstruk-Konstruk Kajian.....	179
Jadual 4.44	Output Korelasi Berganda Kuasa Dua (<i>Squared Multiple Correlation</i>) (R^2).....	179
Jadual 4.45	Indeks <i>Fitness</i> bagi Model Berstruktur.....	180
Jadual 4.46	<i>Regression Path Coefficient</i> bagi Konstruk Kepimpinan, Motivasi dan Tekanan Kerja.....	182

Jadual 4.47	Penyataan Hipotesis dan Output.....	183
Jadual 4.48	Output Pemberat Regresi Standard.....	184
Jadual 4.49	Keputusan Ujian Mediator.....	185
Jadual 4.50	Keputusan <i>Bootstrap</i> bagi Kepimpinan Perkongsian terhadap Tekanan Kerja (Kesan Tidak Langsung Standard).....	187
Jadual 4.51	Keputusan <i>Bootstrap</i> bagi Kepimpinan Perkongsian terhadap Tekanan Kerja (Kesan Langsung Standard).....	187
Jadual 4.52	Ringkasan Kesignifikanan Kesan Langsung dan Tidak Langsung.....	188
Jadual 4.53	Keputusan Kesan Langsung Laluan Motivasi terhadap Tekanan Kerja.....	191
Jadual 4.54	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Guru Lelaki)...	195
Jadual 4.55	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Guru Perempuan).....	198
Jadual 4.56	Perbandingan Pengaruh Moderator antara Kumpulan Jantina....	201
Jadual 4.57	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur Bawah 40 Tahun	204
Jadual 4.58	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur 40 Tahun Ke Atas	207
Jadual 4.59	Perbandingan Pengaruh Moderator antara Kumpulan Umur....	210
Jadual 4.60	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Lelaki).....	213
Jadual 4.61	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Perempuan)....	216
Jadual 4.62	Perbandingan Pengaruh Moderator antara Kumpulan Jantina	219
Jadual 4.63	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur Bawah 40 Tahun	222
Jadual 4.64	Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur 40 Tahun Ke Atas	225
Jadual 4.65	Perbandingan Pengaruh Moderator antara Kumpulan Umur....	228
Jadual 4.66	Keputusan Hipotesis Mediator dan Moderator bagi Kepimpinan Perkongsian, Motivasi dan Tekanan Kerja.....	229
Jadual 4.67	Keputusan Ujian Statistik bagi Hipotesis Kajian.....	230
Jadual 5.1	Perbandingan Faktor-Faktor Konstruk Kajian dalam Model Asal dan Model Kajian.....	273

Senarai Lampiran

Lampiran A	Prosedur Persampelan Berstrata.....	302
Lampiran B	Kerangka Persampelan.....	303
Lampiran C	Permohonan Kebenaran Menggunakan Instrumen.....	306
Lampiran D	Kebenaran Menggunakan Instrumen.....	310
Lampiran E	Validasi Soal Selidik.....	314
Lampiran F	Surat Lantikan Pakar.....	318
Lampiran G	Borang Soal Selidik (Bercetak).....	319
Lampiran H	Analisis <i>Common Method Bias</i>	325
Lampiran I	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (Bahagian Perancangan dan Pembangunan Dasar Pendidikan).....	326
Lampiran J	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan).....	327
Lampiran K	Surat Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian (Sekolah)	328
Lampiran L	Borang Soal Selidik (Dalam Talian/ <i>Online</i>).....	329
Lampiran M	Slip Borang Soal Selidik.....	333
Lampiran N	Prosedur Menguji Mediator bagi Kepimpinan Perkongsian dan Tekanan Kerja.....	334
Lampiran O	Prosedur Menguji Pengaruh Mediator Bermoderator (<i>Moderated-Mediation</i>) bagi Kepimpinan Perkongsian, Motivasi dan Tekanan Kerja.....	335

Senarai Ringkasan

AMOS	Perisian Statistik
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CMB	<i>Common Method Bias</i>
CPD	<i>Continuous Profession Development</i> /Pembangunan Profesional Berterusan
CR	<i>Construct Reliability</i>
DBP	Dewan Bahasa dan Pustaka
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
EM	<i>Expectation-Maximization</i>
GPS	Gred Purata Sekolah
GTP	Program Transformasi Kerajaan
IAB	Institut Aminudin Baki
IBM® SPSS®	<i>International Business Machine Statistical Package for the Social Sciences</i>
IPG	Institut Pendidikan Guru
JNJK	Jemah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPM	Jabatan Perdana Menteri
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KSSR	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
MCAR	<i>Missing Complete at Random</i>
MI	<i>Modification Indices</i>
MLE	<i>Maximum Likelihood Estimation</i>
NBOS	<i>National Blue Ocean Strategy</i>
NKRA	<i>National Key Result Areas</i>

NPQEL	<i>National Professional Qualification for Educational Leaders/Program Kelayakan Profesionalisme Pemimpin Pendidikan Kebangsaan</i>
NUTP	<i>National Union of The Teaching Profession/Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan</i>
PA-21	Pendidikan Abad Ke-21
PCFA	<i>Principal Component Factor Analysis</i>
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PIPPK	Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPG	Program Pensiswazahan Guru
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PRIme	Program Residensi dan Immesif
RMK11	Rancangan Malaysia Ke-11
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SLPS	<i>Shared Leadership Perception Survey</i>
SLQ	<i>Shared Leadership Questionnaire</i>
SPP	Sektor Penilaian dan Peperiksaan
SPS	Sistem Pengurusan Sekolah
TMS	<i>Teacher Motivation Survey</i>
TVE	<i>Total Variance Explained</i>
TWS	<i>Teacher Work Stress</i>
UPSR	Ujian Pencapaian Sekolah Rendah

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dibangunkan melalui kajian semula sistem pendidikan negara secara holistik bagi melakarkan visi sistem pendidikan dan aspirasi murid ke arah memenuhi keperluan masa depan negara, antaranya bagi menambah baik sokongan dan bimbingan kepada para pemimpin dan pendidik di samping memantapkan profesionalisme keguruan. Justeru, kewibawaan kepimpinan guru besar sekolah serta motivasi guru sewajarnya menjadi objektif utama dalam semua institusi pendidikan dalam usaha menyediakan persekitaran pengajaran yang baik dan pendidikan yang berkualiti tinggi.

Namun, di samping itu perlu dititikberatkan juga bahawa tekanan kerja dalam kalangan guru-guru boleh memberikan kesan yang negatif bukan sahaja kepada kerja dan tugas guru-guru, malah kepada organisasi pendidikan secara keseluruhannya. Walaupun tugas hakiki guru adalah mengajar, malangnya guru masa kini dilambakkan dengan pelbagai tanggungjawab lain yang semakin sukar dan mencabar, antaranya perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan seperti pelaksanaan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) telah bermula pada tahun 2011. Walaupun anjakan ini bertujuan meningkatkan standard kandungan dan pembelajaran setanding dengan standard antarabangsa untuk mencapai keberhasilan utama transformasi pendidikan, sebaliknya proses tersebut sedikit sebanyak telah memberikan cabaran dan tekanan kepada guru-guru sebagai penggerak utama sektor pendidikan.

Di Malaysia, tekanan kerja guru, antaranya faktor beban tugas telah diperkatakan sekian lama serta turut menjadi tumpuan dan perhatian oleh pihak kerajaan. Kajian-kajian yang telah dilaksanakan oleh KPM bermula dari tahun 2006, 2010, 2012 dan 2015, inisiatif Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS) serta Laporan Kebangsaan Pemeriksaan Sekolah 2015 dilaporkan telah menemukan pelbagai perkara sebagai punca wujudnya beban tugas guru, antaranya ialah kerencaman tugas yang dilakukan oleh guru sehingga menjejaskan masa berkualiti terhadap pelaksanaan proses PdP serta amalan profesionalisme keguruan (Parlimen Malaysia, 2015c).

Sehubungan itu, pembangunan dan pengukuhan kualiti guru daripada pelbagai sudut baik aspek dorongan, motivasi mahu pun pengurusan tekanan kerja di sekolah seharusnya diberi tumpuan sewajarnya bagi mencapai matlamat meningkatkan pencapaian murid. Sekolah dan guru besar dipertanggungjawabkan sepenuhnya terhadap pencapaian murid serta diberikan bantuan dan autonomi secara lebih komprehensif. Misi membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia memerlukan usaha yang jitu, selaras dan berfokus supaya kepelbagaian tersebut dapat dimanfaatkan sehingga ke peringkat antarabangsa serta untuk memupuk, menarik dan mengekalkan modal insan berkemahiran tinggi di Malaysia (JPM, 2010b).

Keupayaan setiap pegawai pendidikan perlu dipertingkatkan bagi memastikan KPM sentiasa menjalankan peranannya sebagai sebuah badan kerajaan yang menguruskan pendidikan negara agar mampu melaksanakan penambahbaikan secara berterusan. KPM komited mengadakan latihan kepada guru dalam perkhidmatan, dan program mempertingkatkan kemahiran kepada pemimpin sekolah demi menjamin kualiti kepimpinan. Pembangunan pemimpin sekolah dan profesionalisme guru yang

berterusan dapat menyediakan murid untuk menempuh perubahan landskap dan masa depan pendidikan. Manakala daripada aspek ekuiti, pengupayaan pemimpin pendidikan pada peringkat negeri dan daerah dapat memastikan kesaksamaan sokongan serta peningkatan prestasi sekolah secara menyeluruh (KPM, 2016b).

1.2 Latar Belakang Kajian

Perancangan pendidikan perlu dirangka sebaik-baiknya supaya dapat melahirkan generasi berilmu pengetahuan, berkemahiran dan mengamalkan nilai-nilai murni dalam kehidupan, memandangkan pendidikan merupakan nadi kemajuan dan kejayaan sesebuah negara. Guru dan pemimpin sekolah ialah pemacu yang amat penting terhadap pencapaian murid (KPM, 2012b). Namun, terdapat pelbagai cabaran semasa yang harus ditempuhi oleh sektor pendidikan dalam negara serta menjadi agenda besar yang perlu diberi perhatian khusus oleh warga pendidik. Agenda berkenaan harus difahami sedalam mungkin sebelum perancangan strategik dapat dibuat, antaranya cabaran memperkasa peranan KPM ke arah menjana modal insan dengan minda kelas pertama.

Selain itu, kerajaan juga berusaha meningkatkan motivasi dan daya tarikan keguruan untuk menghasilkan guru terbaik dengan menjadikan profesion keguruan lebih menarik bagi meningkat prestasi pengurusan dan pembangunan profesional secara konsisten (JPM, 2010a). Terkini, melalui Rancangan Malaysia Ke-11 (RMK11), strategi untuk menangani isu berkaitan sistem pendidikan diklusterkan di bawah pendidikan asas dan pendidikan tinggi iaitu untuk menambah baik pencapaian murid untuk pendidikan asas, mempertingkatkan tadbir urus sistem persekolahan dan memperkukuh sokongan komuniti untuk pendidikan (JPM, 2016).

Sehubungan itu, menyedari hakikat betapa pentingnya peranan yang turut diberikan oleh para guru, kerajaan telah melancar dan melaksanakan tawaran baru yang menyeluruh kepada semua guru sebagai motivasi bagi menjadikan profesion keguruan lebih menarik serta meningkatkan profil dan profesionalisme kerjaya keguruan kerana kualiti guru merupakan penentu utama kepada pencapaian murid (JPM, 2010b). Tawaran tersebut bertujuan untuk menyediakan guru yang mempunyai pengetahuan, daya kesedaran dan kemahiran dalam kaedah yang positif dan proaktif (JPM, 2010a) serta meningkatkan kualiti guru baru serta menambah baik kualiti dan profesionalisme guru sedia ada (JPM, 2016) dengan menawarkan insentif terhadap empat (4) perkara iaitu ganjaran kewangan, pembinaan kerjaya, berprestij dan pembangunan nusa bangsa (JPM, 2010b).

Di samping itu juga, KPM prihatin dan dilaporkan telah mengambil langkah mengembalikan tanggungjawab tugas hakiki memandangkan guru dilihat sebagai adalah kakitangan awam yang komited dengan tugas dan memberikan sumbangan yang besar terhadap tanggungjawab dalam bidang pendidikan. KPM juga telah memastikan guru memberi tumpuan ke atas fungsi teras pengajian mulai 2013 dengan mengurangkan beban pentadbiran supaya dapat menumpukan sebahagian besar masa kepada tugas hakiki dan fungsi pengajaran teras. Sebahagian daripada tugas pentadbiran akan diserahkan kepada pusat perkhidmatan terpusat atau kepada guru pentadbiran peringkat sekolah (KPM, 2012a).

Selain itu, KPM juga telah menjalankan kaji selidik yang merupakan suatu inisiatif untuk mengkaji isu tugas dan tanggungjawab guru melalui pemberatan tugas profesional dan bukan profesional guru yang boleh diajar di sekolah. KPM sedang

mengkaji dan menganalisis beban tugas guru terutama dalam melaksanakan tugas-tugas perkeranian dan pengisian data dalam talian, memandangkan guru dalam Pekeliling Perkhidmatan Pendidikan sudah mempunyai tanggungjawab hakiki seperti mengajar dalam bilik darjah, aktiviti sukan, kokurikulum, akademik dan kebajikan murid. Hasil kajian dan pendekatan bagi mengatasi masalah beban kerja yang ditanggung oleh para guru akan dilaporkan kerana KPM memandang serius isu berkaitan masalah serta beban tugas bukan hakiki yang ditanggung oleh guru-guru serta sentiasa komited mencari jalan penyelesaian terhadap isu tersebut (Parlimen Malaysia, 2014).

Pertambahan beban tugas dan tekanan kerja menyebabkan semakin ramai guru terdedah kepada risiko mengalami tekanan perasaan. Ramai dalam kalangan guru menghadapi tekanan emosi yang bukan sahaja boleh menjejaskan prestasi kerja, malahan turut mengeruhkan hubungan antara rakan setugas, pelajar dan ibu bapa (Tajulashikin Jumahat, Fazura Mohd Noor, & Mohd Burhan Ibrahim, 2013). Tambahan pula, tekanan yang dihadapi oleh para guru semakin meruncing sejak kebelakangan ini, antaranya disebabkan oleh pengurusan pelbagai program pendidikan yang baru serta aplikasi sistem elektronik (e-sistem) bagi merekodkan semua aktiviti dan program di sekolah. Keadaan fizikal dan mental guru yang 'letih' akibat beban tugas sampingan ini mengakibatkan guru-guru tidak berupaya menyampaikan pendidikan berkualiti kepada pelajar (Parlimen Malaysia, 2015c).

Maka kajian KPM 2015 berkaitan dengan beban tugas guru telah mendapati 56 jam seminggu digunakan untuk tugas hakiki dan purata tugas guru dalam seminggu konsisten antara 56 jam hingga 66 jam seminggu. Sehubungan itu, KPM telah cuba

memastikan pengurusan di peringkat kementerian, negeri, daerah dan sekolah memahami dan mematuhi semua pekeliling dan surat siaran berkaitan yang telah dikuatkuasakan (Parlimen Malaysia, 2015b).

Selain itu, Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM) KPM juga telah dipertanggungjawabkan selaku pemegang Inisiatif 97 PPPM mengenai Kajian Menangani Isu Tugas dan Tanggungjawab Guru, yang bertujuan mengenal pasti punca dan faktor bebanan tugas yang dialami oleh guru-guru, serta cadangan penyelesaian yang komprehensif (KPM, 2016c). Justeru, kenyataan dan laporan rasmi menunjukkan bahawa pihak KPM sentiasa meneruskan usaha dengan memastikan langkah-langkah yang telah, sedang dan akan dilakukan bagi menangani beban tugas guru, dipantau dan dilaksanakan sepenuhnya (Parlimen Malaysia, 2015c) agar masalah tekanan kerja dalam kalangan guru-guru dapat dibendung.

Selain itu, data permohonan persaraan pilihan sendiri menunjukkan antara sebab-sebab yang mendorong guru memilih untuk bersara ialah faktor hilang minat, iaitu sebanyak 731 kes di sekolah rendah dan 576 kes di sekolah menengah, berjumlah 1328 kes. Manakala faktor beban tugas pula melibatkan 415 kes, iaitu sebanyak 136 kes di sekolah rendah dan 228 kes di sekolah menengah (KPM, 2016c). Kedua-dua faktor tersebut merangkumi 51% daripada keseluruhan 3418 kes yang terlibat pada tahun 2016. Maka, peranan NBOS telah memfokuskan untuk menangani isu beban tugas guru, melalui inisiatif *Repositioning of Teachers' Core Duties* yang telah dirintis di Melaka dan Kedah akan diperluaskan. Secara keseluruhannya, pelaksanaan rintis ini telah berjaya mengurangkan beban tugas guru dan skop kerja perkeranian dan teknikal teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) daripada purata tiga (3) jam

hingga 7.4 jam seminggu bergantung kepada jenis tugas khas yang disandang oleh guru. Pengurangan beban tugas yang tiada kaitan dengan tugas hakiki guru ini telah mengembalikan kefungsian dan profesionalisme guru (Parlimen Malaysia, 2015c).

Maka, menyedari isu tekanan dan bebanan ini bukanlah suatu masalah yang kecil dan remeh, pihak kerajaan telah menjanjikan akan mengambil langkah-langkah dan tindakan untuk mengurangkan beban tugas yang dialami guru secepat mungkin. Bahkan, guru-guru yang menghadapi risiko tekanan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dinasihatkan merujuk kepada Bahagian Psikologi dan Kaunseling, KPM untuk mendapatkan khidmat kaunseling bagi mengelakkan sebarang kejadian tidak diingini berlaku ke atas 430,000 guru di Malaysia. Pada tahun 2016, guru-guru yang bermasalah berjumlah 1,617 orang dengan masalah tekanan, stress dan sebagainya telah dirujuk. Walaupun hanya terdapat sebilangan kecil guru yang bermasalah, pihak KPM telah memberikan banyak ruang bagi membantu dan menyediakan khidmat bimbingan dan kaunseling (Parlimen Malaysia, 2017).

Kaedah tersebut dilaksanakan bagi menghadapi dan menangani bebanan kerja yang semakin mencabar, memandangkan dewasa ini, guru bukan hanya sekadar guru, tapi memikul tugas dan tanggungjawab besar untuk mendidik masyarakat secara keseluruhannya. Bahkan, cabaran utama bukan lagi menyalurkan ilmu kepada murid sebaliknya turut mendidik masyarakat melalui peranan di luar waktu persekolahan, pada masa yang sama memberi bebanan dalam melaksanakan tanggungjawab dan tumpuan yang sebenar. Sehubungan itu, KPM sentiasa meneruskan usaha untuk menilai prestasi guru dan pemimpin sekolah secara tahunan bagi memastikan perkhidmatan di sekolah adalah berkualiti (KPM, 2015). Sememangnya, usaha

tersebut diharapkan dapat menjadi titik permulaan dalam usaha menambah baik pencapaian murid dalam sistem pendidikan peringkat sekolah secara menyeluruh, serta membolehkan murid-murid mendapat akses kepada pendidikan yang berkualiti (JPM, 2010b).

Selain itu, strategi PPPM 2013-2025 telah menggariskan 11 anjakan ke arah transformasi sistem, antaranya mentransformasikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan (anjakan keempat) dan memastikan kepimpinan berprestasi tinggi berada di setiap sekolah (anjakan kelima). Oleh itu, KPM telah meningkatkan usaha kepada akses pendidikan berkualiti menerusi pelbagai inisiatif, antaranya memperkasakan kualiti guru dan memperhebatkan kualiti kepimpinan sekolah (KPM, 2016b). Perneriksaan kompetensi guru dan pemimpin sekolah terus dipertingkatkan selain menggalakkan pelibatan yang lebih menyeluruh oleh pihak pemegang taruh dan berkepentingan bagi membantu meningkatkan keberhasilan murid. Kualiti guru dan pemimpin sekolah terus diperkukuh kerana golongan ini menjadi tunjang kepada kejayaan sistem pendidikan (KPM, 2016b; Parlimen Malaysia, 2015).

Justeru, kerajaan telah membuat pelaburan yang besar untuk menghasilkan pemimpin terbaik di setiap sekolah bagi melatih dan menyediakan pemimpin sekolah sebagai agen perubahan melalui kriteria-kriteria pemilihan yang ketat, latihan yang mantap serta pengurusan prestasi berdasarkan pencapaian murid. Malah, bagi memastikan kejayaan transformasi pendidikan dapat direalisasikan, KPM perlu menerapkan budaya kerja berprestasi tinggi, meningkatkan keberhasilan dan akauntabiliti serta menambah baik kaedah menguruskan sekolah melalui kepimpinan sekolah yang berkesan (KPM, 2014).

Maka, amalan kepimpinan bukan sekadar berkaitan dengan pengetahuan dan kemahiran oleh pemimpin semata-mata, tetapi dilihat daripada perspektif penyertaan yang melibatkan individu dan situasi berinteraksi antara satu sama lain. Proses dan kejayaan kepimpinan merupakan suatu hasil daripada pemimpin dan situasi yang melibatkan kakitangan secara bersama. Pendekatan berkongsi kepimpinan secara dalamannya melalui kerjasama dan interaksi dengan sukarela berdasarkan kepada kecekapan dan rasa tanggungjawab semua pemegang taruh dan pihak kepentingan. Kepimpinan perkongsian bukan hanya terletak kepada kedudukan formal atau peranan individu, tetapi pengetahuan dan kecekapan berkenaan kepimpinan tersebut (Goksoy, 2016).

Langkah ini memerlukan guru dan pemimpin sekolah saling membimbing antara satu sama lain, berkongsi amalan-amalan terbaik, dan memastikan rakan-rakan setugas mempunyai tanggungjawab memenuhi standard profesionalisme. Ini bertujuan bagi meningkatkan motivasi dan mengurangkan tekanan kerja di sekolah kerana semua warga pendidikan di sekolah perlu menunjukkan prestasi melebihi standard minimum (Muhyiddin Yassin, 2013) dan perlu melakukan anjakan minda dan mengamalkan budaya kerja cemerlang, bagi mencapai aspirasi PPPM 2013-2025 yang telah digariskan menjelang tahun 2025 (KPM, 2014).

1.3 Penyataan Masalah

Tekanan merupakan suatu isu yang semakin diberi perhatian dalam masyarakat masa kini (Torres, Lawver, & Lambert, 2009), begitu juga dengan tekanan kerja, turut merupakan suatu realiti kehidupan zaman moden yang dilihat semakin meningkat dan memuncak (Tahir, 2011) yang terhasil daripada keadaan dan situasi negatif dalam

kehidupan profesional (Ferguson, Frost, & Hall, 2012). Maka, kemampuan mengurus dan menangani tekanan kerja juga seharusnya menjadi suatu keutamaan dalam perkembangan bidang pendidikan (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014).

Dalam alam pendidikan, tekanan kerja merupakan pengalaman yang tidak menyenangkan serta emosi yang negatif seperti marah, penat, kecewa dan tertekan yang dialami melalui pelbagai bidang tugas guru (Kyriacou & Chien, 2004). Sememangnya, dalam usaha untuk mencapai semua aspirasi kecemerlangan bidang pendidikan, guru-guru sebagai penggerak institusi pendidikan dewasa ini sedang berhadapan dengan pelbagai cabaran getir dalam persekitaran persekolahan (Sass, Seal, & Martin, 2011).

Malah, guru-guru di sekolah rendah dikatakan sedang mengalami tekanan kerja, paling utama disebabkan oleh salah laku murid. Di samping itu, kesejahteraan mental guru juga dipengaruhi oleh beban tugas dan jantung. Guru-guru wanita dengan beban tugas yang berat didapati mengalami status kesihatan mental yang lebih rendah (Nurul Izzah Abdul Samad & Zailina Hashim, 2010; Klassen, 2010). Faktor salah laku murid merupakan antara faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja guru dan diikuti oleh beban tugas (Collie, Shapka, & Perry, 2012; Ferguson et al., 2012), kekangan masa dan sumber, penghargaan (Saad et al., 2012) dan hubungan interpersonal (Hong & Aziah Ismail, 2015). Keadaan ini dikhuatiri akan memberi kesan negatif terhadap prestasi guru-guru dan murid-murid di sekolah seterusnya mempengaruhi pencapaian keseluruhan institusi pendidikan.

Sememangnya, jika faktor-faktor yang menyumbang kepada tekanan guru dan *burnout* (Steinhardt, Jaggars, Faulk, & Gloria, 2011) tidak ditangani dengan segera, kesan negatif yang serius boleh berlaku dan guru lebih terdedah kepada banyak tekanan yang berkaitan dengan kerja. Guru-guru yang mengalami tekanan kerja yang berterusan tanpa sebarang sokongan sosial serta mempunyai tanggapan sendiri yang negatif akan menunjukkan tingkah laku pasif. Di samping itu, guru-guru tersebut juga mungkin bersikap enggan menyertai sebarang aktiviti, kurang inisiatif, mempunyai tahap kecekapan yang rendah, serta bersikap sambil lewa dan tidak peka terhadap tugas, rakan sekerja dan persekitarannya (Zuraimy Ali, Azizi Abu Bakar, & Mohd Nor Jaafar, 2016).

Di samping itu, Norashid Othman dan Hamzah Md Omar (2014) dalam kajiannya menyatakan bahawa tahap beban tugas akademik guru berada pada tahap tinggi. Malah, tahap beban tugas bukan akademik juga menunjukkan tahap yang lebih tinggi berbanding tahap beban tugas akademik. Realitinya, bebanan kerja guru semakin kompleks saban hari kerana di samping tugas mengajar, tugas-tugas lain seperti menyediakan soalan-soalan peperiksaan, mengisi buku kedatangan, buku disiplin dan ringkasan mengajar, borang kesihatan dan rekod kemajuan murid, kelab dan persatuan, serta mengendalikan persiapan hari sukan menjadi tugas sampingan yang tidak boleh diabaikan.

Sememangnya, dalam persekitaran sekolah, apabila pelbagai tekanan dan cabaran luaran telah dikenal pasti, terdapat peningkatan dan pengiktirafan terhadap kepentingan kepimpinan sekolah yang menyokong perubahan dan merangsang kualiti pendidikan. Gabungan pelbagai gaya kepimpinan yang berbeza diperlukan sama ada

sekolah tersebut adalah sekolah bandar mahupun luar bandar, berprestasi tinggi mahupun berprestasi rendah. Apabila aspek kepimpinan dibincangkan, kelebihan dalam sesuatu gaya kepimpinan mungkin dianggap kekurangan bagi suatu gaya yang lain, bahkan belum wujud suatu gaya yang benar-benar mampu memenuhi semua aspek (*no "one-fit-all"*) (Brauckmann & Pashiardis, 2011).

Tambahan pula, Hallinger (2011) turut menegaskan bahawa pemimpin yang hanya mempunyai satu (1) set gaya kepimpinan yang tunggal tidak berjaya memimpin tanpa memahami dan mengenal pasti keperluannya. Keupayaan membaca dan memahami konteks sekolah dengan betul dan mengadaptasi gaya kepimpinan terhadap keperluan secara lazimnya menentukan kejayaan sekolah. Terdapat bukan hanya satu (1) gaya kepimpinan yang terbaik untuk meningkatkan pembelajaran di sekolah. Para pengkaji masih mencari dengan lebih mendalam tentang cara pemimpin perlu menyesuaikan strategi-strategi dengan konteksnya, maka lebih banyak kajian pada peringkat ini diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas.

Justeru, pemimpin dalam sesebuah organisasi perlu menetapkan sasaran dan memotivasikan kakitangan untuk mencapai matlamat bagi memenuhi keperluan organisasi. Pendekatan pemimpin untuk mempengaruhi kakitangan bagi mencapai sasaran organisasi ditentukan oleh gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin, walaupun kadang kala ianya mendorong kepada tekanan, bebanan kerja dan ketidakpuasan hati kakitangan (Jam, Akhtar, Haq, Rehman, & Hijazi, 2010).

Memandangkan institusi dan organisasi kini melalui fasa kepimpinan yang semakin mencabar, terutamanya dalam persekitaran yang agak kompleks di sekolah, para pentadbir sekolah mempunyai tanggungjawab yang sangat penting dalam membentuk hala tuju sekolah. Di samping itu, pentadbir juga memainkan peranan kepimpinan unik yang sangat mencabar kerana pembangunan murid menentukan masa depan masyarakat (Muturi, 2014). Maka, amalan berkongsi kepimpinan melalui perancangan dan pengurusan, penyelesaian masalah, sokongan dan pertimbangan serta pembangunan dan pementoran (Hiller, 2002) dilihat sebagai satu (1) bentuk pengurusan yang berkesan bagi menangani peningkatan kompleksiti bidang kerjaya masa kini (Grille & Kauffeld, 2015).

Malah, gaya kepimpinan perkongsian juga merupakan faktor penyumbang terhadap peningkatan prestasi pasukan kerja dalam sesebuah organisasi (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Penyelidikan dan amalan terbaik menunjukkan nilai bekerjasama berjaya menentukan visi, matlamat, dan kerja yang dikongsi bersama untuk memastikan pencapaian murid berada pada tahap yang tinggi. Maka, pentadbir berkongsi kepimpinan sekolah ke arah meningkatkan pencapaian murid, seterusnya membantu guru dan pentadbir menghargai peranan kepimpinan secara bersama. Di samping itu, kepimpinan perkongsian ini merupakan kepimpinan bersama yang dapat direalisasikan melalui pasukan, strategi untuk memudahkan kepimpinan dan kerjasama secara kolektif dan kolaborasi, serta peranan utama ke arah meningkatkan pencapaian murid dan motivasi pasukan (Muturi, 2014).

Di samping itu, terdapat bukti yang kukuh bahawa perubahan dan iklim sekolah bermula di peringkat pentadbiran, termasuk beberapa aspek utama tentang keperluan pihak pentadbir sekolah prihatin untuk meningkatkan moral dan motivasi guru serta mengurangkan tekanan dan pengunduran (*turnover*) dalam kalangan guru-guru. Pemimpin sekolah yang profesional dan bersifat menyokong menyedari kepentingan isu-isu yang secara langsung memberi impak kepada guru dan kerja-kerja yang memenuhi keperluan guru-guru, yang merangkumi aspek-aspek bekerja untuk mendapatkan sumber dan material yang diperlukan. Namun, yang lebih utama adalah untuk meningkatkan pelibatan guru dalam membuat keputusan dan menyediakan peluang untuk membangunkan kerjaya (Sass, Seal, & Martin, 2008).

Di samping itu, pemimpin yang mempunyai hala tuju yang jelas turut memerlukan orang bawahan untuk mengikuti peraturan dan prosedur kerja serta berusaha keras untuk mencapai matlamat dan memastikan lebih banyak sekolah mampu menjadi komuniti pembelajaran yang teguh di bawah pemantauan pemimpin sekolah yang hebat (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson & Orr, 2007). Pemimpin perlu sentiasa meyakinkan orang bawahan bahawa mereka akan sentiasa memberi sokongan, menjaga kebajikan dan mewujudkan persekitaran yang baik dalam organisasi (Mak, Han, Na'imah Yusoff, & Yieng, 2010), serta mampu menentukan corak sesebuah sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru-guru serta tahap keprihatinan terhadap kemenjadian murid (Agezo, 2010) melalui kesannya ke atas guru-guru, kualiti pengajaran serta iklim dan budaya sekolah (Sammons, Gu, Day, & Ko, 2011).

Maka, amalan berkongsi kepimpinan dapat membantu pentadbir memanfaatkan kepakaran guru, menggalakkan pasukan yang berprestasi tinggi dan membantu kumpulan dengan memberi sokongan dan menghargai usaha kumpulan melalui ganjaran ke arah meningkatkan pencapaian murid. Para pentadbir, guru dan pihak-pihak lain harus saling bergantung, berkongsi peranan dan tanggungjawab kepimpinan terhadap pembelajaran murid. Guru besar mempunyai peranan penting untuk menghargai pasukan apabila tugas berjaya dicapai dan disempurnakan melalui sistem penilaian, promosi, ganjaran dan peluang untuk pembangunan personal. Ramai individu bukan hanya bersemangat terhadap wang tetapi kebanyakannya bermotivasi melalui pengiktirafan dan nilai yang diperolehi dalam kerjaya, malahan mewujudkan persekitaran yang kondusif ke arah prestasi yang tinggi adalah menjadi keutamaan (Muturi, 2014).

Di samping itu juga, hubungan antara kepimpinan guru besar dan motivasi guru boleh mengembangkan pemahaman tentang cara guru besar memberi impak kepada pengajaran dan pembelajaran di sekolah, iaitu melalui tindakan yang memberi kesan yang hebat terhadap perkembangan persekitaran profesional dan menyokong perkembangan dan kesempurnaan kerjaya guru-guru (Eyal & Roth, 2011). Integrasi pelbagai jenis gaya kepimpinan akan lebih efektif dalam membentuk kejayaan sekolah dan meningkatkan motivasi guru-guru (Eres, 2011). Malahan, gaya kepimpinan yang menyokong pelibatan guru-guru mampu mendorong kepada tahap motivasi yang lebih tinggi (Mehta, Dubinsky, & Anderson, 2003) dan berupaya mewujudkan suatu iklim yang positif yang mampu memberikan kuasa, menghubungkan dan memotivasikan semua pihak untuk melaksanakan bidang tugas masing-masing (Mphale, 2015).

Di samping itu, gaya kepimpinan yang digunakan oleh pentadbir dalam bentuk penurunan kuasa telah mengurangkan tekanan kerja dalam kalangan kakitangan. Hubungan yang negatif wujud antara kepimpinan dan tekanan kerja kerana kepimpinan yang baik boleh mengurangkan tekanan kerja (Jam et al., 2010).

Maka, memandangkan laporan dan perbincangan rasmi serta bukti-bukti ilmiah yang dihasilkan oleh penyelidikan telah menyebut faktor-faktor yang berkemungkinan mempengaruhi tekanan kerja guru, masalah yang dikupas dalam kajian ini adalah untuk menguji konstruk-konstruk yang berpotensi mengurangkan tekanan kerja guru dalam institusi pendidikan rendah di Malaysia. Dengan memahami masalah ini secara lebih mendalam, model hubungan yang baik bagi kepimpinan perkongsian dapat dibangunkan untuk meningkatkan motivasi dan mengawal tekanan kerja guru, yang secara tidak langsung membantu para guru besar meningkatkan prestasi sekolah. Justeru, kajian ini dibuat bagi merungkai persoalan yang berkaitan dengan konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja tersebut, bagi menambah baik kesannya secara tidak langsung terhadap pencapaian akademik murid khususnya dan institusi sekolah amnya.

1.4 Tujuan Kajian

Secara umumnya, kajian ini dijalankan untuk membangunkan model yang mengukur dan menguji hubungan dan pengaruh konstruk-konstruk kajian iaitu kepimpinan perkongsian dan motivasi terhadap tekanan kerja guru-guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang di Negeri Kelantan yang berada dalam Skor 4 SKPM.

1.5 Objektif Kajian

Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang.
2. Mengenal pasti perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik.
3. Mengenal pasti perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik.
4. Mengenal pasti hubungan kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang.
5. Mengenal pasti hubungan kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang.
6. Mengenal pasti hubungan motivasi dengan tekanan kerja guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang.
7. Menentukan sama ada motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru.
8. Menentukan sama ada umur dan jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi.
9. Mengenal pasti pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja dan hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi.

1.6 Soalan Kajian

Berdasarkan masalah kajian yang telah diperjelaskan, kajian ini akan dijalankan untuk mendapatkan jawapan kepada soalan-soalan kajian, seperti berikut:

1. Apakah tahap amalan kepimpinan perkongsian guru besar, tahap motivasi dan tahap tekanan kerja dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang?
2. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik?
3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan bagi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar terhadap motivasi guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan bagi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar terhadap tekanan kerja guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang?
6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan bagi motivasi terhadap tekanan kerja guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang?
7. Adakah motivasi berperanan sebagai mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru?
8. Adakah jantina dan umur berperanan sebagai moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru dan kepimpinan perkongsian dengan motivasi?

9. Adakah terdapat kesan mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja dan hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi?

1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini adalah sebagaimana berikut:

- H_{A1} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan jantina
- H_{A2} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan umur
- H_{A3} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar
- H_{A4} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan kelulusan akademik
- H_{A5} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan jantina
- H_{A6} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan umur
- H_{A7} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar
- H_{A8} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan kelulusan akademik
- H_{A9} Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi guru

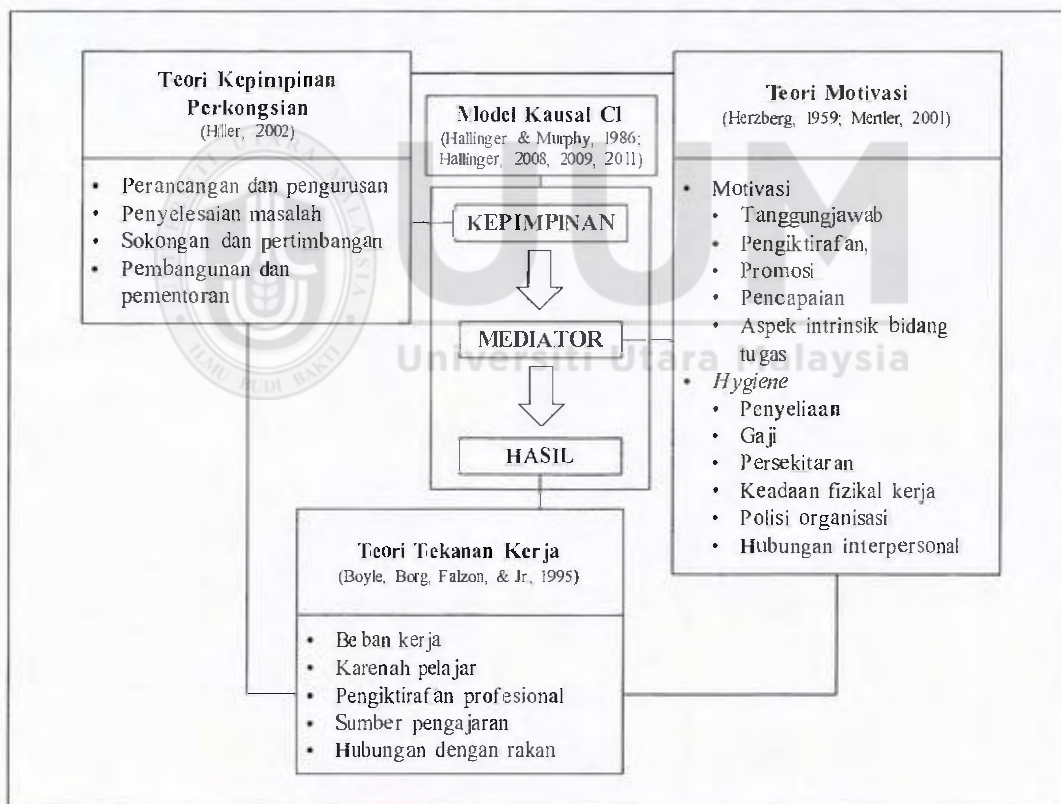
- H_{A10} Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tekanan kerja guru
- H_{A11} Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tekanan kerja guru
- H_{A12} Motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru
- H_{A13} Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru
- H_{A14} Umur merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru
- H_{A15} Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru
- H_{A16} Umur merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru
- H_{A17} Terdapat pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja

1.8 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini direka bentuk berdasarkan teori-teori yang berkenaan dengan kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja, yang seterusnya membentuk kerangka konseptual kajian.

1.8.1 Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik kajian ini dibangunkan berdasarkan teori kepimpinan perkongsian Hiller (2002), teori motivasi dua-faktor (Herzberg, 1959; Mertler, 2001) dan teori tekanan kerja (Boyle, Borg, Falzon, & Jr., 1995), sebagaimana Rajah 1.1 di bawah:



Rajah 1.1. Kerangka teoritik

Hiller (2002) dalam kajian awalnya telah membangunkan dan menguji satu (1) pengukuran baru tentang teori kepimpinan perkongsian. Melalui dapatannya, satu (1) model kepimpinan perkongsian dibentuk melalui empat (4) dimensi iaitu perancangan

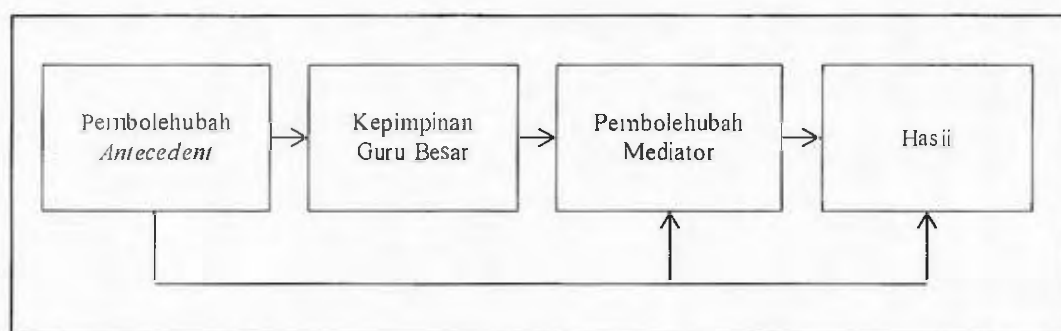
dan pengurusan, penyelesaian masalah, sokongan dan pertimbangan serta pembangunan dan pementoran. Kepimpinan perkongsian merupakan satu (1) faktor kritikal yang boleh meningkatkan prestasi berpasukan. Sesuatu kumpulan mampu bergerak dengan baik apabila bersandarkan kepada kepimpinan yang dibina oleh kumpulan secara keseluruhannya, berbanding kepimpinan yang hanya dipimpin oleh hanya seorang individu tunggal (Carson et al., 2007).

Manakala, teori Herzberg adalah teori dua-faktor, yang melihat kepada aspek yang memberikan motivasi dan aspek *hygiene*, yang mencadangkan bahawa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah disebabkan oleh dua (2) set faktor yang berbeza. Kewujudan faktor yang memberikan motivasi di tempat kerja menyebabkan kekalnya motivasi pekerja tetapi ketiadaan faktor ini tidak membawa kepada rasa ketidakpuasan kerja. *Hygiene* pula sebaliknya menghasilkan persekitaran kerja yang selesa namun tidak pula meningkatkan tahap kepuasan kerja, dan tanpa faktor ini akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja (Mertler, 2001).

Teori ini menjelaskan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan beberapa faktor lain yang menghalang kepuasan kerja. Konsep motivasi membahagikan faktor motivasi kepada dua (2) terma, iaitu faktor motivasi yang mendorong kepada kepuasan kerja dan faktor *hygiene* yang membawa kepada ketidakpuasan kerja. Faktor *hygiene* ini tidak semestinya memotivasikan pekerja, namun jika faktor ini tidak wujud, pekerja akan tidak berpuas hati dalam pekerjaannya (Boyle, 2014).

Teori tekanan kerja pula dijelaskan oleh Boyle et al. (1995) yang menyenaraikan komponen-komponen yang merupakan faktor penting yang mendorong dan mempengaruhi tekanan dalam kalangan guru, antaranya ialah beban kerja, karenah pelajar, pengiktirafan profesional, sumber pengajaran dan hubungan dengan rakan sekerja. Paling ketara, bebanan kerja dan kerenah murid merupakan penyebab utama berlakunya tekanan kepada para guru di sekolah

Ketiga-tiga teori ini digabungkan berpandukan model kausal CI (Hallinger & Murphy, 1986; Hallinger, 2008, 2009, 2011) yang menjadi asas kajian kepimpinan pendidikan. Model ini digunakan untuk melihat dan menerangkan pengaruh atau hubungan yang mungkin wujud antara konstruk-konstruk dan dijangkakan dapat membantu menjelaskan hubungan antara kesemua konstruk utama seperti kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja yang berada dalam sebuah hubungan sebab dan akibat. Struktur model ini digambarkan seperti Rajah 1.2 yang berikut:



Rajah 1.2. Model kausal CI

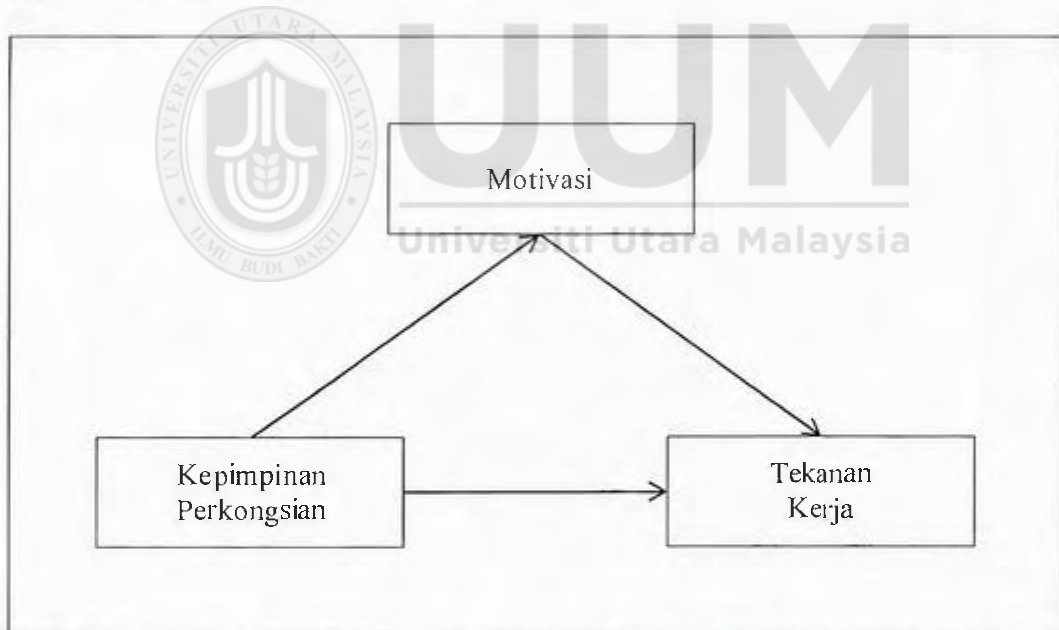
Di samping itu, menurut Kenny, Korchmaros, dan Bolger (2003) pula, empat (4) kriteria perlu wujud untuk menyokong hubungan mediator: i) pembolehubah tidak bersandar (kepimpinan perkongsian) mesti berhubung dengan pembolehubah

mediator (motivasi), ii) pembolehubah tidak bersandar (keimpinan perkongsian) perlu berkait dengan pembolehubah bersandar (tekanan kerja), iii) pembolehubah mediator (motivasi) perlu berkait dengan pembolehubah bersandar (tekanan kerja), dan pembolehubah tidak bersandar (keimpinan perkongsian) wujud di dalam model, dan iv) hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah kriteria perlu hilang apabila mengawasi pembolehubah mediator. Justeru, kajian ini menggunakan standard model perantaraan yang diperincikan oleh Hallinger (2008; 2009; 2011) untuk menguji hipotesis.

Justeru, melalui kajian ini yang berdasarkan kerangka teoritikal kajian, hipotesis-hipotesis yang digunakan untuk menerangkan hubungan antara konstruk-konstruk iaitu kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru telah dibangunkan. Pembolehubah mediator iaitu motivasi guru diwujudkan bagi membantu pemahaman tentang hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (keimpinan perkongsian) dan pembolehubah bersandar (tekanan kerja) melalui pengaruh mediator motivasi guru. Pembolehubah motivasi ini dihipotesiskan sebagai dipengaruhi oleh gaya kepimpinan perkongsian dan mempengaruhi tekanan kerja guru, malah pembolehubah ini turut menjadi perantara terhadap impak gaya kepimpinan ke atas murid-murid, guru-guru dan sekolah, seterusnya menyokong dan mengukuhkan lagi teori dan struktur model kausal yang dibina oleh Hallinger (2008; 2009; 2011) ini.

1.8.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian-kajian literatur yang telah dibuat, kerangka konseptual kajian dibangunkan berasaskan kepada objektif, soalan dan hipotesis kajian. Kajian ini mencadangkan bahawa sekiranya kepimpinan perkongsian guru besar di sekolah dilihat sebagai cemerlang daripada perspektif guru-guru, motivasi guru-guru akan meningkat. Apabila guru-guru bersemangat untuk bekerja, tekanan kerja guru dijangkakan akan menurun dan berkurang. Kepimpinan guru besar memberikan pengaruh yang tidak langsung terhadap tekanan kerja guru melalui rangsangan motivasi ke atas guru-guru, selain turut mempunyai kesan langsung bagi mengurangkan tekanan kerja yang dialami oleh para guru di sekolah, seperti yang digambarkan dalam Rajah 1.3 di bawah:



Rajah 1.3. Kerangka konseptual kajian

Kerangka kajian ini dibangunkan berdasarkan hubungan yang berlandaskan kepada teori-teori asas bagi konstruk-konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja bagi menguji diagram laluan bagi kerangka teori menggunakan data empirikal

yang dikutip daripada guru-guru di sekolah rendah berprestasi cemerlang di Negeri Kelantan. Berdasarkan kerangka asas kajian di atas, konstruk-construct laten iaitu kepimpinan perkongsian (construct *exogeneous*), construct motivasi (construct mediator) serta construct tekanan kerja (construct *endogeneous*) telah dikenal pasti. Di samping itu, umur dan jantina juga telah diukur sebagai pembolehubah moderator.

Berdasarkan kerangka kajian, beberapa hipotesis telah dibentuk untuk diuji dalam kajian ini. Hipotesis H_{A1}-H_{A8} menguji perbezaan tahap construct motivasi dan tekanan kerja guru berdasarkan faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik. Hipotesis H_{A9}-H_{A11} pula menguji kesan kausal, manakala H_{A12} menguji pengaruh mediator dan H_{A13}-H_{A16} akan menguji pengaruh moderator dalam model yang dibangunkan. Semua pengujian hipotesis telah dilaksanakan menggunakan kaedah SEM dengan memindahkan model teori ke dalam bentuk grafik AMOS yang menganalisis hubungan antara semua construct kajian secara serentak sebaik sahaja model dibangunkan.

Justeru, model SEM dibangunkan dengan melibatkan kesemua construct ini. Dalam hubungan mediator, terdapat hubungan langsung antara construct *exogeneous* (kepimpinan perkongsian) dan construct *endogeneous* (tekanan kerja). Di samping itu, dijangkakan bahawa terdapat pembolehubah lain yang turut menyebabkan perubahan terhadap tekanan kerja guru, iaitu construct laten motivasi guru.

Hubungan langsung antara construct motivasi guru akan berubah sebagai hasil pembangunan semula proses sebab-akibat yang menjadi suatu hubungan tidak langsung antara gaya kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru.

Tahap perubahan hubungan langsung yang terhasil apabila konstruk mediator (motivasi) ini diwujudkan dan dirujuk sebagai pengaruh mediator (*mediational effect*) (Hayes, 2013). Kesan ini telah diukur melalui hubungan secara tidak langsung yang signifikan antara konstruk yang menunjukkan kewujudan pengaruh perantaraan, seterusnya menguji hubungan langsung yang berlaku sama ada signifikan atau tidak bagi menunjukkan jenis mediator separa atau penuh. Ujian ini dilaksanakan dan kemudiannya disahkan melalui ujian *Bootstrapping* dalam SEM.

Manakala, prosedur memodelkan konstruk moderator dalam satu (1) model yang mengandungi konstruk-konstruk laten dibuat dengan menentukan laluan yang menguji pengaruh moderator berkenaan (Hayes, 2013). Pengaruh bagi konstruk motivasi terhadap konstruk tekanan kerja, serta pengaruh bagi konstruk kepimpinan perkongsian terhadap motivasi dalam laluan-laluan yang berkenaan perlu signifikan. Di samping itu, pembolehubah moderator umur dan jantina diuji menggunakan analisis *Multi-Group CFA* dalam SEM.

Pada awal pembangunan kerangka kajian ini, kepimpinan perkongsian guru besar dijangkakan mempunyai hubungan yang positif dan mampu meningkatkan tahap motivasi guru, yang dihipotesiskan melalui H_{A9}. Apabila tahap kepimpinan guru besar meningkat, dianggarkan bahawa tahap motivasi guru-guru juga akan turut meningkat (Eyal & Roth, 2011b; Mehta, Dubinsky, & Anderson, 2003; Thoonen, Sleegers, Oort, Peetsma, & Geijssels (2011), secara tidak langsung memberikan pengaruh yang positif terhadap pencapaian murid.

Melalui hipotesis H_{A10} pula, kajian ini mencadangkan hubungan yang negatif berlaku iaitu apabila tahap kepimpinan guru besar di sekolah meningkat, tahap tekanan kerja guru akan menurun (Dick & Wagner, 2001; Jam, Akhtar, Haq, Rehman, & Hijazi, 2010). Apabila guru mempunyai tahap tekanan kerja yang rendah, guru-guru akan dapat memberikan lebih tumpuan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah, seterusnya dijangkakan mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap pencapaian murid (Tahir, 2011). Manakala, hipotesis H_{A11} pula menyatakan bahawa tahap motivasi yang tinggi dalam kalangan guru-guru mampu mengawal dan mengurangkan tekanan kerja guru-guru. Kesemua hipotesis berkenaan menguji hubungan kausal antara konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi, dan tekanan kerja.

Hipotesis H_{A12} pula menguji pengaruh mediator motivasi bagi hubungan antara konstruk kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru. Dengan kata lain, kepimpinan guru besar akan menyediakan pengaruh serta kawalan dan pengurusan secara tidak langsung terhadap tekanan kerja guru melalui sokongan dan dorongan terhadap motivasi guru-guru di sekolah. Dalam kajian ini juga, konstruk motivasi guru merupakan pembolehubah mediator. Apabila guru mempunyai tahap motivasi yang tinggi, guru-guru akan menjadi semakin bersemangat dan dapat memberikan sepenuh komitmen terhadap tugas-tugas di sekolah, seterusnya mampu mengawal tahap tekanan kerja guru-guru dan secara tidak langsung turut memberikan impak terhadap pencapaian murid-murid.

Lebih menarik, hubungan antara konstruk-konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja guru juga disederhanakan oleh dua (2) pembolehubah demografi guru iaitu jantina dan umur, yang dinyatakan dalam hipotesis H_A13-H_A16. Dijangkakan bahawa guru dengan tahap umur yang berbeza mungkin mempunyai persepsi yang berlainan terhadap hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja, serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi.

Begitu juga dengan pembolehubah jantina, kajian ini menjangkakan bahawa guru berlainan jantina juga mempunyai tahap motivasi yang berlainan, seterusnya mendorong kepada wujudnya kadar tekanan kerja yang berbeza. Selain itu, guru yang berlainan jantina dan berbeza peringkat umur juga mempunyai persepsi yang berbeza terhadap hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi.

Kajian ini turut bertujuan untuk membuktikan bahawa pengaruh pembolehubah demografi tersebut, iaitu umur dan jantina sebagai pembolehubah moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi dalam model kajian ini. Seterusnya kajian ini menguji dan mengesahkan model ini sebagai model yang mempunyai pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) (H_A17). Model dengan pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) iaitu pengantaraan yang sederhana berlaku jika proses pengantaraan yang bertanggungjawab untuk menghasilkan kesan rawatan ke atas sesuatu hasil (motivasi dan tekanan kerja) bergantung kepada nilai pembolehubah moderator jantina dan umur tersebut.

Jika moderator adalah pembolehubah yang berbeza, bermakna proses pengantara yang bercampur antara rawatan dan hasilnya adalah berlainan bagi individu yang berbeza (Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). Pengantaraan secara sederhana berlaku apabila kekuatan hubungan tidak langsung bergantung pada tahap beberapa pembolehubah, atau dengan kata lain, apabila hubungan pengantaraan bergantung kepada tahap moderator (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007).

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan agar dapat menyumbangkan impak yang signifikan secara empirikal, teorikal dan praktikal terhadap bidang kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru khususnya, ke arah meningkatkan kualiti sistem pendidikan.

Secara lebih terperinci, kajian ini tergolong dalam bidang kajian kepimpinan dan psikologi dengan memberikan tumpuan terhadap golongan pendidik iaitu guru besar dan guru-guru. Ini adalah kerana para guru merupakan tulang belakang kerajaan dan KPM dalam melaksanakan segala dasar dan aspirasi yang mengarah kepada hasrat mencapai cita-cita negara, iaitu kecemerlangan bidang pendidikan. Kejayaan institusi sekolah sebagai agensi yang menyebarkan dan menyampaikan ilmu pengetahuan amat bergantung kepada komitmen dan keterampilan para guru. Profesion keguruan merupakan suatu bidang pekerjaan yang penting, namun sejak kebelakangan ini profesion ini sering dikaitkan dengan kerencaman tugas yang seterusnya mendorong kepada tekanan kerja yang semakin meruncing. Jika keadaan ini benar-benar berlaku, maka usaha ke arah mencapai kecemerlangan institusi pendidikan akan turut terkesan.

Oleh itu, hubungan konstruk-konstruk yang berpotensi mempengaruhi tekanan kerja serta faktor-faktor yang membentuk tekanan kerja dalam kalangan guru-guru perlu dikaji dan didokumenkan. Dengan itu, kajian ini diharapkan turut menyumbang dapatan dan eviden yang relevan bagi memastikan transformasi sistem pendidikan dapat dilaksanakan dengan jayanya melalui kepimpinan sekolah yang berkesan dan berprestasi tinggi serta profesion keguruan yang cemerlang selaras dengan aspirasi PPPM 2013-2025.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional dilakukan terhadap kesemua konstruk kajian iaitu kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja, serta komponen-komponen yang membentuk kesemua konstruk tersebut.

1.10.1 Kepimpinan perkongsian

Kepimpinan perkongsian didefinisikan sebagai gaya kepimpinan guru besar yang mengutamakan perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah di sekolah di samping menggalakkan pembangunan kerjaya dan pementoran dalam kalangan guru-guru. Selain itu gaya kepimpinan ini memberikan sokongan dan pertimbangan terhadap hubungan sosial dan profesional antara guru besar dan guru-guru (Hiller, 2002).

1.10.2 Motivasi

Motivasi didefinisikan melalui faktor-faktor yang mampu mendorong guru melaksanakan bidang tugas keguruan untuk mencapai matlamat kecemerlangan sekolah seperti tanggungjawab, potensi, promosi dan ganjaran, pengiktirafan,

hubungan interpersonal, keadaan kerja, persekitaran kerja, pencapaian dan polisi organisasi (Boyle, 2014; Mertler, 2001).

1.10.3 Tekanan Kerja

Tekanan kerja ditakrifkan sebagai faktor-faktor yang berkemungkinan memberikan gangguan terhadap guru dalam melaksanakan bidang tugas keguruan ke arah mencapai matlamat kecemerlangan sekolah seperti salah laku murid, beban tugas, pengiktirafan profesional, kekangan masa dan sumber, hubungan interpersonal, latihan dan sokongan, kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum serta literasi teknologi (Collie, Shapka, & Perry, 2012; Kyriacou & Chien, 2004; Kyriacou & Sutcliffe, 2006).

1.11 Batasan Kajian

Dalam melaksanakan kajian ke atas guru-guru dengan kumpulan sasar utama adalah guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah rendah berprestasi cemerlang UPSR, kajian ini telah dikenal pasti mempunyai beberapa limitasi yang mempengaruhi dapatan dan interpretasi kajian. Antara batasan kajian adalah sebagaimana yang berikut:

Pertama, kajian tentang tekanan kerja guru ini merangkumi populasi guru-guru yang berada di sekolah-sekolah rendah di Negeri Kelantan sahaja, manakala unit analisis terdiri daripada sekolah rendah dalam kategori Skor 4 SKPM yang berprestasi cemerlang, dengan pencapaian GPS UPSR 1.00 hingga 2.00. Hanya sekolah dalam kategori tersebut dipilih sebagai sampel kajian ini, yang merangkumi sebahagian

daripada sekolah rendah di Malaysia. Pemilihan ini dibuat untuk memastikan data yang dikutip adalah bersifat bebas, homogen dan diagihkan secara normal.

Selain itu, kajian ini memfokuskan kepada hubungan dan pengaruh kepimpinan perkongsian guru besar bagi membantu mengurangkan dan menangani tekanan kerja melalui sokongan dalam membentuk motivasi guru-guru bagi menambah baik mutu pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Memandangkan responden bagi kajian ini ialah para guru yang mengajar di sekolah-sekolah rendah berprestasi cemerlang yang berkenaan, maka kajian ini adalah relevan dalam bidang pendidikan sahaja. Di samping itu, kajian ini memberikan penjelasan dan kefahaman yang mendalam terhadap hubungan antara konstruk-konstruk kajian yang terhad kepada definisi operasional yang telah dijelaskan sahaja.

Kedua, sesetengah kajian memerlukan reka bentuk kajian secara jangka panjang (*longitud*), memandangkan kemungkinan kekerapan pertukaran berlaku bagi guru besar dan juga guru-guru menyebabkan perubahan komposisi kepada situasi yang tidak stabii (Kythreotis, Pashiardis, & Kyriakides, 2010), maka kedua-dua data kuantitatif dan kualitatif perlu dikutip melalui pemerhatian berulang bagi menyediakan pandangan yang lebih baik dan dinamik tentang sejauh mana tingkah laku pemimpin mempengaruhi sifat dan tingkah laku pengikutnya. Namun mengambil kira kekangan masa dan kewangan, kajian kuantitatif ini dilaksanakan secara rentasan (*cross-sectional*) untuk membandingkan subjek kajian pada tahap demografi yang berlainan pada suatu masa yang sama.

Malahan, berhubung dengan isu yang telah dibangkitkan serta faktor kekangan masa, kewangan dan juga geografi, sampel kajian juga hanya terhad kepada sekolah-sekolah di Negeri Kelantan sahaja (143 buah sekolah yang mempunyai GPS 1.00 hingga 2.00), tidak termasuk negeri-negeri lain yang mempunyai isu pencapaian yang setara. Di samping itu, kajian ini juga melihat hasil daripada sekolah-sekolah berdasarkan daerah, sebaliknya tidak mengelaskan sekolah mengikut kategori bandar dan luar bandar. Dapatan kajian ini juga tidak mewakili kesemua guru di seluruh negara. Maka generalisasi dapatan kajian serta kesimpulan terhadap konstruk-konstruk kajian dan implikasi terhadap keseluruhan populasi guru dalam negara ini memerlukan pendekatan yang lebih teliti (Kurland, Peretz, & Hertz Lazarowitz, 2010).

Ketiga, kajian yang mengkaji hubungan dan pengaruh kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja ini hanya melibatkan populasi sekolah rendah, maka lebih banyak kajian diperlukan untuk mendapatkan pengukuran yang sesuai bagi sekolah rendah mahupun sekolah menengah (Kurland et al., 2010) kerana perbezaan dapatan bagi gaya kepimpinan ke atas pembolehubah-pembolehubah bersandar turut dikesan di sekolah rendah dan juga sekolah menengah (Kythreotis et al., 2010).

Keempat, data kajian dikutip berdasarkan soal selidik yang telah dibangunkan di luar Malaysia. Instrumen yang digabungkan telah melalui proses penterjemahan (*back translation*) bagi memenuhi konteks negara ini dan disemak serta disahkan oleh pakar-pakar dalam bidang kepimpinan dan psikologi bagi mengesahkan topik kajian, pakar pengukuran dan statistik bagi mengesahkan skala pengukuran (*measurement/criterion validity*) dan pakar bahasa dan linguistik bagi mengesahkan semakan instrumen (*face validity*). Namun memandangkan kajian ini menggunakan kaedah

kajian tinjauan yang dilaksanakan melalui borang soal selidik secara keseluruhannya, data yang diperoleh adalah tertakluk kepada kesediaan dan kejujuran responden memberikan jawapan melalui persepsi terhadap konstruk-konstruk kajian.

1.12 Rumusan

Bab ini menghuraikan dan menjelaskan asas dan hala tuju kajian ini. Di bahagian objektif kajian, penyelidik telah menetapkan matlamat-matlamat yang perlu dicapai dalam kajian ini, berserta soalan dan hipotesis kajian yang dijawab di akhir pelaksanaan kajian ini. Bab seterusnya membincangkan berkaitan kajian literatur yang meliputi kajian kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru-guru di sekolah rendah serta penerangan tentang teori-teori berkaitan dan perbincangan kajian-kajian terdahulu.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini mengandungi ulasan tentang dapatan-dapatan bidang kajian kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sahah, motivasi dan tekanan kerja guru-guru di sekolah rendah. Perbincangan meliputi model-model yang digunakan untuk menerangkan kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja, teori-teori yang berkenaan serta faktor-faktor yang menyumbang dan implikasi terhadap kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja guru-guru. Pelbagai perspektif dibandingkan bagi mendapatkan pemahaman yang komprehesif tentang kajian-kajian sedia ada seterusnya untuk membangunkan kerangka konseptual kajian ini.

2.2 Konsep dan Teori Kepimpinan

Pemimpin dalam sesebuah organisasi sentiasa mencari cara untuk meningkatkan prestasi pekerja. Oleh itu, pemimpin mengamalkan strategi yang berbeza untuk memastikan yang dicapai (Saltson & Nsiah, 2015). Maka, kepimpinan lazimnya ditakrifkan sebagai kemampuan untuk menguruskan perubahan dengan jayanya dalam sesuatu organisasi. Cara mengurus perubahan tersebut adalah sehingga sesuatu tahap kontekstual dan dipengaruhi oleh persekitaran. Persekitaran pemimpin masa depan adalah sedikit berbeza dengan persekitaran yang telah ditempuhi oleh pemimpin-pemimpin dalam dekad-dekad terdahulu. Maka, gaya kepimpinan memerlukan proses adaptasi (De Meyer, 2010) agar dapat menjana transformasi dan memperkaya keupayaan kepimpinan sedia ada dan pemimpin masa depan di sekolah-sekolah (KPM, 2012b).

Brauckmann dan Pashiardis (2011) telah merumuskan bahawa konsep kepimpinan adalah satu (1) adunan gaya-gaya kepimpinan yang diterokai dalam kajian berkenaan dengan mengatakan bahawa set dapatan semasa merupakan langkah pertama menuju kepada matlamat. Namun, gabungan komponen gaya-gaya tersebut kurang membentuk intipati kepimpinan sebagai satu (1) konstruk. Sebaliknya, dilihat bahawa konsep kepimpinan adalah melangkaui gabungan bahagian-bahagian gaya tersebut dan hal ini memerlukan penyelidikan yang lebih terperinci.

Di samping itu, masih perlu dikaji dan dilihat dengan mendalam bentuk sebenar gabungan gaya-gaya kepimpinan terbaik yang perlu diamalkan, ataupun sememangnya menjadi suatu “resepi” rahsia bagi setiap guru besar dengan mengambil perhatian terhadap keperluan-keperluan yang harus digunakan. Pada penghujungnya, ciptaan dan gabungan itu adalah tetap unik dan hanya untuk kegunaan diri sendiri sahaja kerana apabila melibatkan isu kepimpinan, pendekatan menggunakan hanya satu (1) gaya kepimpinan yang sesuai untuk semua keadaan adalah dijangkakan seperti hampir tidak berfungsi (Brauckmann & Pashiardis, 2011).

Selain itu, Brauckmann dan Pashiardis (2011) turut menyenaraikan beberapa faktor konseptual dan metodologikal yang membezakan dapatan antara pelbagai kajian kepimpinan pendidikan, antaranya:

- i. Tiada definisi yang unik bagi konsep kepimpinan guru besar yang boleh diterima secara meluas.
- ii. Tiada paradigma atau teori yang universal untuk menguji tingkah laku organisasi yang sah untuk kesemua konteks sosial dan organisasi.
- iii. Isu metodologi dan reka bentuk kajian mempengaruhi dapatan pelbagai kajian.

- iv. Kewujudan atau keciciran sama ada bagi kesahan konstruk, pelaziman atau pengukuran yang nyata mahupun jelas bagi pencapaian sekolah sebagai satu (1) pembolehubah bersandar mungkin membawa kepada dapatan kajian yang berbeza-beza.
- v. Kewujudan pembolehubah ketiga di antara kepimpinan guru besar dan pencapaian murid mungkin akan menjurus kepada keputusan kajian yang berbeza berbanding tanpa kewujudan pembolehubah tersebut.
- vi. Penggunaan kaedah statistik terkini seperti model persamaan berstruktur (SEM) dan analisis pelbagai tahap (*multi-level*) membolehkan pengujian terhadap hubungan yang kompleks antara konstruk-konstruk dibuat.

Dalam kajian Davis, Darling-Hammond, Lapointe dan Meyerson (2005), telah dinyatakan bahawa permintaan masyarakat terhadap sekolah yang lebih berkesan mula mendapat perhatian yang semakin meningkat, terutamanya tentang pentingnya peranan pemimpin sekolah. Para pemimpin sekolah merupakan satu (1) kumpulan profesional yang telah diabaikan dan terlepas pandang oleh pelbagai proses pembentukan semula pendidikan dalam tempoh dua (2) dekad ini.

Dapatan-dapatan kajian terdahulu hanya menyokong kepada pengaruh-pengaruh terhadap pembelajaran di bilik darjah, sedangkan kepimpinan sekolah turut memberikan pengaruh yang kuat terhadap pembelajaran murid. Keupayaan guru besar adalah berpusat kepada tugas membangunkan sekolah yang menyokong pengajaran dan pembelajaran yang sangat memberikan kesan kepada semua murid.

Hoy dan Smith (2007) dalam kajiannya telah menyenaraikan beberapa prinsip pemimpin yang berjaya, antaranya mempunyai perwatakan menarik, boleh memberi dan menerima dalam berurusan, mempunyai semangat berpasukan, komitmen, berkepakaran, mempercayai, seimbang, mempunyai efikasi sendiri yang tinggi serta optimis. Seterusnya, Lydiah dan Nasongo (2009) pula menjelaskan bahawa peranan utama guru besar adalah untuk meningkatkan pencapaian prestasi akademik. Oleh yang demikian, adalah penting untuk menilai pencapaian sesebuah sekolah berdasarkan kepada prestasi individu yang mengetuai dan memimpin sekolah berkenaan. Mustahil sekolah yang maju ditadbir oleh pentadbir yang lemah, ataupun sebaliknya sekolah yang mundur ditadbir oleh pentadbir yang cekap, kerana kualiti pentadbir yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah.

Dengan kata lain, guru besar berperanan untuk menggalakkan pencapaian akademik. Kejayaan sekolah adalah disumbangkan oleh guru besar yang memimpin. Guru besar adalah tunjang kepada banyak aspek pentadbiran sekolah, bertindak sebagai orang yang bertanggungjawab bagi setiap perincian pengurusan sekolah, sama ada dari segi akademik atau pentadbiran. Sekolah boleh membawa perubahan kepada pencapaian akademik murid, dan kepimpinan guru besar dilihat sebagai salah satu (1) faktor yang menentukan kejayaan tersebut. Oleh itu adalah penting pencapaian akademik turut dinilai berdasarkan prestasi guru besar yang memimpin (Lydiah & Nasongo, 2009).

Di samping itu, guru besar juga perlu mempunyai kelayakan dalam bentuk kemahiran, keupayaan dan komitmen untuk mengetuai pengurusan dan pentadbiran sekolah. Guru besar perlu berfikir secara strategik, menangani pelbagai tugas yang tidak jelas dan samar, perlu jelas dan berpegang teguh pada visi dan nilai asas, mempertahankan

integriti dan sensitiviti interpersonal serta menangani tekanan secara efektif (Agezo, 2010).

Selain itu, kepimpinan juga dijelaskan sebagai keupayaan untuk mendapatkan, menggerakkan dan memotivasikan orang lain untuk menggunakan abiliti dan sumber terhadap setiap sebab yang tertentu. Namun, menjadi seorang pentadbir pendidikan dalam abad ke-21 ini merupakan suatu tugas yang amat mencabar. Bagi melayakkan diri terhadap jawatan tersebut, seorang guru besar perlu menjadi seorang yang bervisi, ketua instruksional, pakar dalam kurikulum, berdisiplin, pengurus fasiliti, pakar dalam hubungan awam, pakar analisis perundangan, pakar dalam teknologi dan kaunselor dalam kalangan umum (Eyal & Roth, 2011).

Walaupun bagaimanapun, Brauckmann dan Pashiardis (2011) menekankan, dapatan kajian terhadap kepimpinan sekolah yang disebabkan oleh penggunaan kerangka kajian dan model yang pelbagai adalah kurang konsisten, maka kerangka lazim yang akan bertindak sebagai rujukan asas perlu dirangka bagi tujuan perbandingan. Dalam kajiannya, kepimpinan dijadikan sebagai satu (1) konstruk pelbagai tahap (*multi-level*) yang mungkin akan memberi kesan pada pembolehubah peringkat sekolah dan murid, dan mungkin juga dilihat seperti dipengaruhi oleh pembolehubah kontekstual.

Manakala, kerangka "*Leadership for Learning*" (LFL) menerangkan tentang pendekatan-pendekatan yang diguna pakai oleh pemimpin sekolah untuk mencapai dan memperoleh output sekolah yang penting, dengan fokus yang tertentu terhadap pembelajaran murid. Walaupun istilah "kepimpinan instruksional" asalnya tertumpu kepada peranan pengetua atau guru besar, LFL mencadangkan satu (1) konsep yang

lebih luas yang menggabungkan pelbagai sumber kepimpinan dalam julat yang lebih besar serta tumpuan tambahan bagi melaksanakan tindakan yang sewajarnya untuk proses penambahbaikan di sekolah (Hallinger, 2013; Hallinger, 2009, 2011a).

Sehubungan dengan itu, dalam kajian seterusnya, Hallinger (2011) telah membuat satu (1) sintesis tentang model LFL, yang secara konsepnya berdasarkan cadangan dan dapatan kajian-kajian dalam bidang kepimpinan pendidikan selama beberapa dekad yang lepas. Konsep yang ditonjolkan dalam model ini adalah seperti berikut: i) kepimpinan bertindak dalam lingkungan suatu konteks keorganisasian dan persekitaran, ii) amalan kepimpinan disederhanakan oleh karekter personal pemimpin (nilai sendiri, kepercayaan, pengetahuan dan pengalaman), iii) kepimpinan tidak mempunyai hubungan langsung terhadap pembelajaran murid, sebaliknya hubungan tersebut diperantarakan oleh proses dan keadaan pada peringkat sekolah, iv) kepimpinan dihalatujukan dengan jelas walaupun bukan semata-mata ke arah pertumbuhan murid, terutamanya terhadap hasil pembelajaran.

Selain itu, Hallinger (2009) turut menegaskan bahawa kepimpinan untuk pembelajaran merupakan suatu nilai tambah terhadap konsep awal kepimpinan pengajaran melalui empat bidang utama iaitu:

1. Konstruk yang membentuk kepimpinan sekolah yang tidak terhad kepada guru besar atau pengetua sahaja seperti yang berlaku dengan kepimpinan pengajaran yang menggabungkan konsep kepimpinan secara bersama.
2. Kesedaran bahawa amalan kepimpinan pengajaran perlu disesuaikan dengan sifat dan keperluan konteks tertentu sekolah itu, tidak ada model “*one-size-fits-all*” yang tersedia untuk penyebaran dan pelaksanaan segera.

3. Integrasi antara ciri-ciri pendidikan berasaskan konsep kepimpinan pengajaran dengan ciri-ciri terpilih bagi model transformasional seperti pemodelan, fokus individu dan pembangunan kapasiti.
4. Proses pengaruh bersama iaitu kepimpinan itu adalah salah satu (1) faktor utama dalam satu (1) proses perubahan yang sistemik.

Maka, guru besar perlu berperanan sebagai pemimpin yang berkesan di sekolah, kerana keberkesanan kepimpinan sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kejayaan akademik murid. Keadaan ini turut menjelaskan bahawa peranan utama guru besar adalah untuk meningkatkan pencapaian akademik murid kerana kecemerlangan akademik sesebuah sekolah diukur berdasarkan kepada prestasi barisan pentadbir yang memimpin sekolah berkenaan (Lydia & Nasongo, 2009; Hallinger, 2008, 2011).

Dalam kata lain, telah dihipotesiskan bahawa perubahan terhadap keadaan sekolah dan perantaraan hasil murid seperti kedatangan, tingkah laku dan motivasi akan terlebih dahulu mengubah atau meningkatkan prestasi sekolah yang diukur dalam bentuk pencapaian akademik, yang kedua-duanya mungkin dipengaruhi oleh kepimpinan, terutamanya secara tidak langsung melalui kesan terhadap guru, sama ada daripada aspek-aspek yang membina seperti motivasi mahupun aspek-aspek yang menggugat seperti tekanan kerja.

Begitu juga dengan proses dan keadaan sekolah yang turut dipengaruhi oleh kepimpinan para pentadbir sekolah. Oleh yang demikian, lebih banyak kajian perbandingan diperlukan terhadap hubungan dan pengaruh kepimpinan dalam negara

yang berbeza dan penyiasatan variasi yang lebih luas tentang hasil murid diperlukan untuk menguji pelaziman dan generalisasi dapatan semasa dalam konteks yang berlainan (Sammons et al., 2011; Ribbins, 2007; Brauckmann & Pashiardis, 2011).

Justeru, pemimpin seharusnya mengadaptasikan pelbagai gaya kepimpinan bagi mengubah keadaan dan menumpukan kepada keperluan pembangunan kepimpinan yang meningkatkan fleksibiliti dalam gaya dan strategi kepimpinan (Hallinger, 2014). Kajian berkenaan turut mengutarakan tiga (3) jenis gaya kepimpinan iaitu kepimpinan perkongsian (*shared*), kolaboratif (*collaborative*) dan pengagihan (*distributive*) yang telah menjadi *mantra* dalam profesion pendidikan sejak beberapa dekad yang lalu. Malangnya, banyak perbincangan ilmiah adalah berbentuk preskriptif, dengan berasaskan kepada nilai semata-mata tanpa disokong oleh data. Kedua-dua aspek teori dan kajian empirikal mencadangkan bahawa sudah tiba masa dan ketikanya untuk memberi ruang kepada pembangunan dan perkembangan kepimpinan perkongsian (*shared leadership*) (Hallinger, 2011 b).

Evolusi dan perkembangan teori serta penyelidikan kepimpinan akan sentiasa berterusan membangunkan takrifan yang lebih mendalam tentang apa yang sebenarnya membentuk kepimpinan melalui perspektif konten (kepimpinan sah, transformasional atau visi) dan perspektif proses (kepimpinan perkongsian, kompleks atau strategik). Isu-isu masa depan membincangkan cara kepimpinan tersebut berkembang dan membangun, misalnya terhadap kepimpinan perkongsian yang kebelakangan ini menjadi fokus utama sama ada dalam persekitaran nyata mahupun maya (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

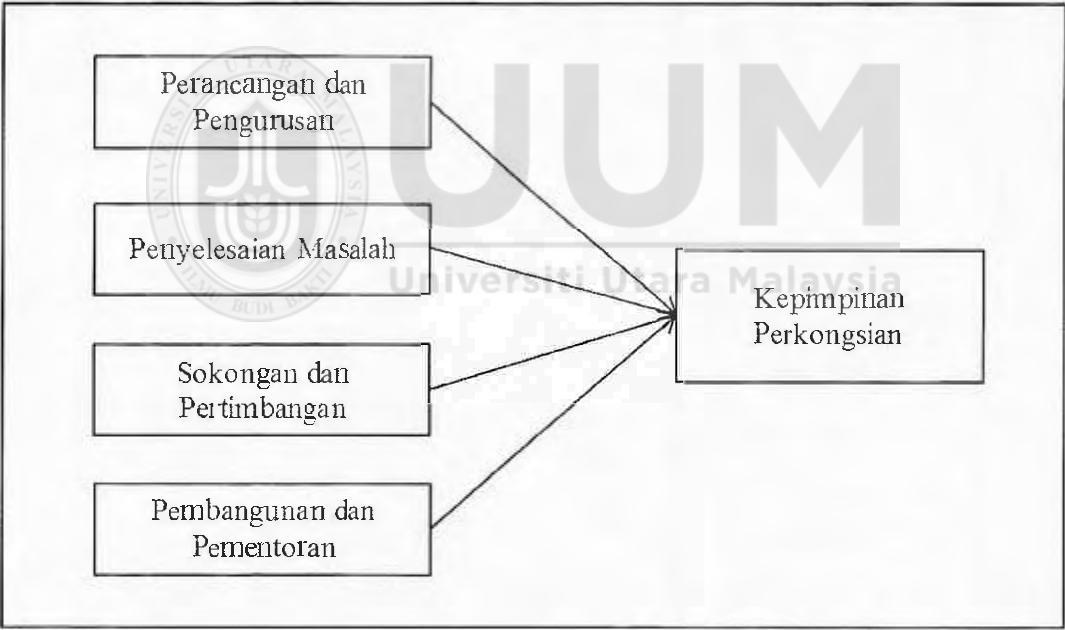
Maka, kajian ini telah memberi tumpuan terhadap gaya kepimpinan perkongsian, yang dijangkakan dapat menyumbangkan suatu dimensi baru dalam kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah rendah di negara ini.

2.2.1 Teori Kepimpinan Perkongsian (*Shared Leadership*)

Dewasa ini, kajian kuantitatif yang menghubungkan kepimpinan perkongsian terhadap pembelajaran murid adalah terhad dan hampir tidak wujud (Edvantia, 2005; Kruger, Witziers, & Sleegers, 2007). Maka kajian Hallinger (2011) menjelaskan kedua-dua kajian teori dan empirikal telah mencadangkan bahawa sudah sampai masa dan ketikanya membuka ruang kepada kepimpinan perkongsian. Panduan disediakan untuk menganalisa masa dan cara untuk berkongsi kepimpinan untuk pembelajaran. Jika diaplikasikan dan digunakan dengan sebaik mungkin, kepimpinan perkongsian merupakan satu (1) kaedah yang mampu mengembangkan keupayaan sekolah untuk mencapai visinya dan mewujudkan masa depan yang diinginkan.

Gaya kepimpinan ini terbentuk daripada faktor-faktor berorientasikan tugas seperti perancangan dan pengurusan serta penyelesaian masalah, dan faktor-faktor berorientasikan hubungan seperti sokongan dan pertimbangan serta pembangunan dan pementoran. Faktor perancangan dan pentadbiran ialah secara berkongsi membangunkan objektif dan strategi yang melibatkan penyertaan dalam proses membuat keputusan, melibatkan penetapan sasaran dan menentukan cara menggunakan personel dan sumber dalam bentuk yang efisien.

Manakala faktor penyelesaian masalah pula ialah dengan berkongsi mengenal pasti dan mendiagnosis masalah berhubung bidang tugas, menggunakan kepakaran pasukan yang digabung secara berhati-hati untuk menganalisis masalah dan mencari penyelesaian yang efektif. Faktor sokongan dan pertimbangan ialah dengan menyediakan sokongan kepada ahli sepasukan, bertindak dengan sabar, memupuk atmosfera pasukan secara kolektif dan mendengar serta menggalakkan ahli-ahli pasukan yang lain. Faktor pembangunan dan pementoran pula bertukar-tukar khidmat nasihat tentang kerjaya, menjadi model contoh yang positif kepada ahli pasukan yang baru serta belajar dan mengajar kemahiran-kemahiran kepada ahli pasukan yang lain (Hiller, 2002), dijelaskan dalam Rajah 2.1 yang berikut:



Rajah 2.1. Model kepimpinan perkongsian (Hiller, 2002)

Mphale (2015) menjelaskan bahawa kepimpinan bukan lagi terletak di atas tanggungjawab pihak pentadbir semata-mata, namun merupakan tugas profesional setiap individu yang berada di sekolah. Berdasarkan dapatan kajiannya, telah dicadangkan bagi merealisasikan sekolah yang berjaya dan cemerlang, model

kepimpinan perkongsian sepatutnya diamalkan. Model kepimpinan ini penting untuk menambah baik prestasi sekolah. Kepimpinan perkongsian ini merupakan satu (1) alternatif terhadap kepimpinan atas-bawah, arahan dan kawalan. Sekolah yang mengamalkan model kepimpinan perkongsian ini membangunkan dan mengekalkan kolaborasi, perkongsian visi dan misi serta persekitaran yang kondusif bagi proses pengajaran dan pembelajaran.

Seramai 97% responden yang terdiri daripada pemimpin sekolah menyatakan bahawa amalan kepimpinan perkongsian ini amat berkesan kerana mempromosikan budaya menghormati satu (1) sama lain serta mengutamakan ketelusan dan akauntabiliti. Majoriti pemimpin sekolah percaya bahawa kepimpinan perkongsian memupuk rasa kepunyaan dan kekitaan dalam kalangan kakitangan, mendorong pelibatan dalam proses membuat keputusan dan mengurangkan salah faham sesama ahli kumpulan. Bahkan, kepimpinan perkongsian mewujudkan persekitaran sekolah yang mesra, menambah baik pentadbiran serta kolaborasi antara sekolah, ibu bapa dan komuniti, serta membantu pihak pentadbir sekolah membuat pilihan dan keputusan yang tepat. Keadaan ini dipersetujui oleh 95% pemimpin sekolah yang menjadi responden kajian tersebut (Mphale, 2015).

Kepimpinan perkongsian mempunyai hubungan yang signifikan ke atas keberkesanan kumpulan dengan nilai $R^2=0.18$, menunjukkan 18% ciri-ciri kepimpinan perkongsian mempengaruhi usaha secara kolektif dalam kalangan ahli kumpulan bagi mencapai objektif organisasi. Keseluruhan proses tersebut merujuk kepada pembangunan hubungan secara interpersonal yang secara praktikalnya menjelaskan kerja berpasukan yang diperkayakan lagi dengan keadaan saling bergantung terhadap

tugas, perbezaan tugas dan peranan yang tinggi serta pengagihan kepakaran dalam tiga (3) peringkat asas iaitu input, proses dan output (Ullah & Park, 2013). Di samping itu secara spesifiknya, kepimpinan perkongsian menambah baik sebanyak 14% ($p < .01$) daripada varians terhadap prestasi dan pembangunan dalam organisasi (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006).

Maka, melalui amalan gaya kepimpinan ini, semua pihak yang berkepentingan berhak berkongsi idea, kemahiran yang diperlukan dan semua ahli dalam institusi pendidikan ini diberi kuasa yang sama rata dan seimbang. Pentadbir sekolah boleh mengetengahkan kepimpinan perkongsian ini melalui kolaborasi tugas dengan murid, guru dan ibu bapa. Guru-guru juga memberikan respon bahawa bekerja secara kolaboratif dengan semua pihak berkepentingan boleh menggalakkan rasa tanggungjawab secara kolektif, rasa kepunyaan, akauntabiliti dan komitmen dalam mengimplementasikan polisi pendidikan.

2.3 Konsep dan Teori Motivasi

Faktor motivasi sebagai faktor kekuatan dalaman yang sentiasa merangsang motivasi pekerja untuk meletakkan usaha yang paling unggul. Faktor ini antaranya terdiri daripada pengiktirafan daripada ketua jabatan, penurunan kuasa, pencapaian murid dan juga pembangunan kerjaya (Rasheed, Aslam, & Sarwar, 2010).

Keinginan guru melalui faktor-faktor motivasi (pengiktirafan, pencapaian, peluang pembangunan dan kenaikan pangkat, tanggungjawab serta kerja yang bermakna) dan faktor-faktor *hygiene* (penyeliaan, gaji, persekitaran dan keadaan fizikal kerja, polisi organisasi dan hubungan dengan rakan sekerja) yang mempengaruhi dan mendorong

kepada kepuasan kerja yang positif untuk meningkatkan pencapaian murid dalam bilik darjah (Boyle, 2014; Mertler, 2001).

Memandangkan sekolah sebagai sebuah pusat pendidikan, guru-guru memainkan peranan yang penting bagi memastikan kualiti pendidikan yang tinggi dengan matlamat membina murid-murid menjadi warganegara global untuk melangkah ke dunia korporat. Walau bagaimanapun, ini hanya boleh berlaku apabila guru-guru di sekolah cukup bermotivasi untuk mencapai matlamat dengan berkesan. Kajian Rasheed et al. (2010) telah menghuraikan pelbagai faktor motivasi yang mempengaruhi guru-guru sekolah terhadap keberkesanan kerja bagi menambahbaik dan meningkatkan prestasi institusi.

Di samping itu, Anastasiou dan Papakonstantinou (2014) menjelaskan guru-guru lebih berpuas hati dengan kerja itu sendiri (sifat kerja serta kemampuan untuk bekerja dan membantu murid). Namun, apabila kurang berpuas hati dengan keadaan kerja, guru-guru muda dan guru-guru wanita lazimnya lebih mudah untuk mempamerkan tahap tekanan yang tinggi. Faktor-faktor persekitaran yang didapati mempunyai kesan positif ke atas prestasi kerja guru termasuklah penyediaan ganjaran yang beretika, keadaan kerja yang baik, motivasi oleh pemimpin sekolah serta penyertaan dalam pentadbiran sekolah dan membuat keputusan.

Manakala, kajian oleh Morcom dan MacCallum (2009) pula membuktikan bahawa guru turut memainkan peranan yang signifikan dalam hubungan yang positif antara sesama rakan sejawatan, yang dapat mengekalkan motivasi guru untuk bergabung tenaga menghadapi alam pendidikan yang mencabar dan 'memenatkan'. Selain itu,

keadaan tersebut juga berkaitan dengan kesejahteraan cara hidup guru yang didorong oleh nilai, visi dan pembelajaran yang responsif.

Malah, guru-guru turut dipengaruhi oleh persepsi terhadap konteks kerja yang turut mempengaruhi kesejahteraan hidup dan motivasi. Persepsi guru-guru bukan sahaja boleh diambil kira dalam hubungan dengan pengalaman terhadap hasil yang berhubung dengan kesejahteraan hidup dan motivasi, malahan juga persepsi terhadap pembolehubah-pembolehubah kontekstual yang juga penting dalam membentuk pengalaman guru-guru di sekolah (Collie et al., 2012). Di samping itu, motivasi juga merupakan suatu tahap atau usaha yang sanggup dilakukan terhadap pembahagian tugas dan aktiviti yang berkenaan dengan peranan dan skop kerja (Mehta et al., 2003). Guru memainkan peranan yang amat penting dalam proses pembelajaran murid, maka motivasi para guru amat penting kerana mempunyai kesan langsung kepada murid (Alam & Farid, 2011).

Tambahan pula, guru perlu bermotivasi untuk mencapai kualiti kerja yang baik kerana motivasi guru amat penting dalam bidang pendidikan. Biasanya, guru yang bermotivasi besar adalah dinamik, cemerlang dan lebih berdedikasi terhadap penambahbaikan sekolah. Kajian sebelumnya menyebut kepimpinan dan motivasi sebagai salah satu (1) penyumbang utama kepada keberkesanan organisasi pendidikan. Motivasi boleh mempengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan kakitangan dalam sesebuah organisasi. Manakala tahap kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi pendidikan dipengaruhi oleh jenis kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua atau guru besar (Mak et al., 2010).

Lazimnya, dalam sebarang tingkah laku manusia, terdapat satu (1) keinginan dan matlamat untuk mencapai kejayaan. Proses mencapai kejayaan ini terdiri daripada pemikiran, percakapan dan perbuatan, yang pada akhirnya proses ini akan mencapai keperluan dan keinginan tersebut. Selagi seseorang individu tidak mempunyai motivasi yang sewajarnya, tidak ada sistem yang boleh memastikan keberkesanan dalam penggunaan sumber atau kesaksamaan dalam pengagihan sumber. Minat personal seseorang individu perlu dirangsang dan dipenuhi agar dapat memotivasikan diri dan memberikan prestasi terbaik melalui penggunaan sumber yang terhad dengan kecekapan yang maksimum (Zamani & Talatapeh, 2014).

Motivasi kerja guru-guru juga boleh dipupuk melalui pemberian tanggungjawab yang lebih besar, menggalakkan kreativiti guru dan memberi peluang untuk mengembangkan kerjaya (Arifin, 2014) kerana memenuhi keperluan guru dari segi fisiologi, keperluan sosial, keperluan ekonomi dan keperluan moral adalah tanggungjawab kerajaan, ibu bapa dan seluruh masyarakat untuk kebaikan generasi akan datang (Gobena, 2018).

Kepimpinan di sekolah perlu merancang skop kerja guru dengan memberi tumpuan kepada pembinaan motivasi kerja yang dapat merangsang pengalaman-pengalaman psikologi guru, iaitu keberhasilan modal psikologi positif melalui pelibatan guru dalam melaksanakan tugas pengajaran. Guru-guru perlu memahami kepentingan menggunakan pelbagai kemahiran dalam melaksanakan tugas pengajaran di sekolah (Mat Zaini Abdullah & Rafisah Osman, 2015). Maka, Alam dan Farid (2011) menyenaraikan faktor-faktor yang memberi kesan terhadap motivasi guru-guru adalah seperti status pendapatan, kepentingan dalam masyarakat, keyakinan diri serta insentif

dan ganjaran terhadap pencapaian yang baik. Oleh kerana guru-guru merupakan tulang belakang kepada institusi pendidikan, masa depan bangsa dan negara terletak dalam tangan warga pendidik. Justeru, untuk meningkatkan kualiti pendidikan, latihan berterusan kepada para guru perlu dilaksanakan bagi mencapai tahap pendidikan yang berkualiti.

Di samping itu, signifikasi tugas memberi kesan langsung yang positif terhadap motivasi kerja. Apabila guru menyedari pengajaran yang dilakukan boleh memberikan kesan terhadap kehidupan murid terutamanya, masyarakat dan pembangunan negara, maka motivasi kerja guru akan meningkat. Motivasi bertambah melalui peningkatan rasa kepuasan dan pandangan positif terhadap diri sendiri apabila proses pengajaran dapat dilaksanakan dengan berkesan. Sebaliknya, guru menjadi kurang gembira apabila proses pengajaran gagal dilaksanakan dengan baik. Memandangkan setiap prestasi pelaksanaan pengajaran mempengaruhi perasaan guru dan kekuatan impak positif tentang kepentingan pengajaran, guru-guru sentiasa berusaha untuk melaksanakan pengajaran dengan baik dan berkesan (Mat Zaini Abdullah, Rafisah Osman, & Fauziah Md Jaafar, 2016).

Malah, korelasi positif antara skor potensi motivasi dan motivasi kerja adalah lebih kuat bagi pekerja yang lebih berusia berbanding pekerja muda. Oleh itu, untuk terus bermotivasi, pekerja yang lebih berumur memerlukan pekerjaan yang lebih mencabar serta memenuhi tugas intrinsik. Namun, motivasi pekerja muda meningkat apabila diberi ruang dan ditawarkan lebih banyak peluang kerjaya. Khidmat bimbingan kerjaya yang menyeluruh oleh pentadbir merupakan sebahagian daripada dasar yang

boleh menyumbang kepada pengurusan semua pekerja tanpa mengira usia (Boumans, de Jong, & Janssen, 2011).

Dalam kajian ini, teori yang diguna pakai untuk menjelaskan konsep motivasi ialah teori dua-faktor Herzberg.

2.4.1 Teori Dua-Faktor Herzberg

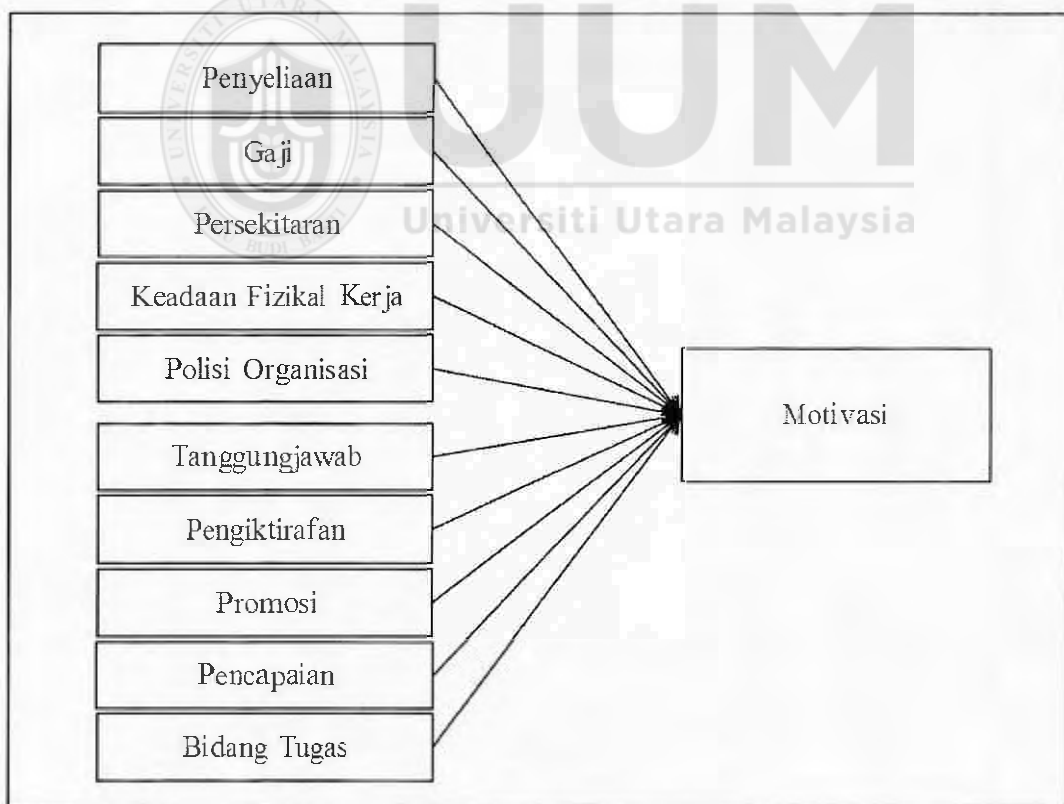
Ghazi, Shahzada, dan Khan (2013) telah mengkaji semula teori dua-faktor Herzberg dalam satu (1) tetapan yang baru di sekolah rendah menggunakan kaedah yang berbeza dengan pendekatan insiden kritikal yang digunakan oleh Herzberg dalam kajian asalnya. Hasil kajian ini akan menjadi sangat penting bagi pihak pengurusan dalam memahami faktor yang menjadi indikator sebenar terhadap kepuasan guru di tempat kerja, yang mendorong para guru untuk memberi pendidikan berkualiti.

Kajian tersebut juga telah memberi garis panduan kepada pemimpin sekolah tentang cara memperbaiki dan meningkatkan prestasi guru di sekolah. Malah, teori dua faktor Herzberg pada dasarnya merupakan teori kepuasan kerja dan Herzberg telah menerapkan teori kandungan motivasi terhadap pendekatan teori ini. Kepercayaan Herzberg bahawa pengukuhan kerja perlu memberikan ruang dan kesempatan untuk pekerja menentang bakat dan kebolehan, serta menjalankan lebih banyak kawalan sendiri ke atas bidang tugas.

Faktor yang mendorong motivasi adalah tanggungjawab, pengiktirafan, promosi, pencapaian dan aspek intrinsik bidang tugas, manakala faktor *hygiene* pula terdiri daripada penyeliaan, gaji, persekitaran dan keadaan fizikal kerja, polisi organisasi dan

hubungan dengan rakan sekerja. Teori ini mendorong cara sesuatu kerja boleh direka bentuk semula bagi menggabungkan lebih banyak faktor motivasi (Boyle, 2014).

Di samping itu, faktor motivasi pula mendorong kepada kepuasan kerja, termasuklah pengiktirafan, pencapaian, peluang pembangunan kerjaya dan kenaikan pangkat, tanggungjawab serta kerja yang bermakna. Herzberg et al. (1959) telah menjalankan beberapa penyelidikan yang mengkaji kefahaman yang lebih baik tentang cara individu dimotivasikan berdasarkan teori dua-faktor tersebut, seterusnya mendorong kepada kefahaman tentang jujukan peristiwa yang menentukan sifat-sifat individu terhadap pekerjaannya. Sifat-sifat ini digunakan untuk mengenal pasti faktor-faktor *hygiene* dan motivasi (Mertler, 2001), seperti Rajah 2.2 di bawah:



Rajah 2.2. Model motivasi (Mertler, 2001)

Oleh itu, dijelaskan bahawa faktor *hygiene* ini tidak semestinya meningkatkan kepuasan kerja tetapi boleh mendorong kepada motivasi yang rendah berbanding dengan faktor motivasi itu sendiri. Jika dilihat motivasi guru menurut teori Herzberg ini, faktor *hygiene* bagi seorang guru boleh dilihat daripada aspek gaji, sokongan, hubungan interpersonal dengan pentadbir dan keadaan atau situasi kerja. Jika faktor-faktor ini dipenuhi dalam bentuk persekitaran kerja yang sempurna dan lengkap dengan fasiliti, sokongan rakan sekerja yang meningkat dan skim penggajian yang munasabah, kesemua faktor ini akan mendorong kepada prestasi kerja yang cemerlang, juga boleh mempengaruhi secara langsung inspirasi dan motivasi guru untuk menunjukkan prestasi yang terbaik (Rasheed et al., 2010).

Malah, Ghazi et al. (2013) juga mendapati bahawa motivasi guru di sekolah lebih bergantung untuk memenuhi faktor *hygiene* berbanding faktor motivasi. Dapatan ini bertentangan dengan kajian asal Herzberg yang menyatakan bahawa faktor *hygiene* yang dipenuhi tidak dapat membuatkan pekerja berpuas hati serta bermotivasi di tempat kerja. Kajian ini menjelaskan bahawa kajian-kajian yang mereplikakan kaedah Herzberg secara umumnya memberikan sokongan terhadap teori dan kajian motivasi dua-faktor tersebut.

2.4 Konsep dan Teori Tekanan Kerja

Dewasa ini, guru semakin terdedah kepada risiko mengalami tekanan perasaan ekoran peningkatan beban tugas dan tekanan kerja yang boleh menjejaskan prestasi kerja, serta berkemungkinan mengeruhkan hubungan sosial antara rakan setugas, pelajar dan ibu bapa. Malah, tekanan dalam pengajaran didapati merupakan salah satu (1) faktor yang mempengaruhi prestasi guru-guru. Tekanan mempunyai kesan ke atas guru-guru

yang akhirnya akan memberi kesan terhadap pencapaian murid (Alyas Qadeer Tahir, 2011; Ashikia, 2010). Malah, keadaan dan situasi negatif dalam kehidupan profesional dengan sedikit atau tanpa sebarang kawalan ataupun kuasa (Ferguson et al., 2012) dan pengalaman yang tidak menyeronokkan, emosi negatif (marah, penat, kecewa dan tertekan) yang dialami hasil daripada aspek kerja guru (Collie, Shapka, & Perry, 2012; Kyriacou & Chien, 2004; Kyriacou & Sutcliffe, 2006) turut menyebabkan guru-guru tertekan.

Di samping itu, peranan guru dan pemimpin sekolah dewasa ini adalah sangat kompleks. Pelbagai dimensi dan prestasi kerja dipengaruhi oleh heherapa faktor termasuk mewujudkan dan menjaga persekitaran kerja yang sihat dan kreatif. Peluang latihan dan pemhangunan kerjaya yang efektif dan sistematik, perhatian guru dalam membuat keputusan dan keadaan kerja yang lebih baik adalah faktor-faktor yang membantu guru menjalankan kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan tekanan emosi (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014).

Hakikatnya, ramai guru menganggap tekanan kerja secara signifikannya memberikan impak kepada hubungan personal dan kesihatan fizikal, malah guru-guru mengenal pasti kepentingan sumber-sumber manusia dan material untuk mengurangkan tekanan yang herhubung dengan pekerjaan (Shernoff, Mehta, Atkins, Torf, & Spencer, 2011). Guru-guru mencari jalan untuk menangani impak negatif dan tekanan hebat dalam profesionalisme keguruan memandangkan tekanan terhadap pihak guru didapati merupakan antara satu faktor yang mempengaruhi pencapaian murid dan prestasi sekolah (Alyas Qadeer Tahir, 2011; Ashikia, 2010).

Di samping itu, antara faktor-faktor yang mempengaruhi dan merupakan penjangka utama terhadap tekanan kerja guru-guru di sekolah ialah tingkah laku murid yang mengganggu yang menyumbangkan nilai korelasi tertinggi (Karaj, 2012; Schaubman, Stetson, & Plog, 2011; Boyle, Borg, Falzon & Jr., 1995), tekanan masa dan beban kerja (Boyle, Borg, Falzon & Jr., 1995) serta hubungan dengan pentadbir sekolah, namun tidak termasuk hubungan antara rakan sekerja (Karaj, 2012).

Faktor disiplin dan salah laku murid menyumbang tahap tertinggi berbanding faktor-faktor lain, dengan $M=3.43$ ($SP = 0.91$), diikuti bebanan tugas $M=3.34$ ($SP=0.75$), kekangan masa dan sumber $M=3.03$ ($SP=0.84$), penghargaan $M=2.95$ ($SP=0.88$) dan hubungan interpersonal menunjukkan nilai min terendah iaitu $M=2.80$ ($SP=0.88$). Kesemua nilai tersebut menunjukkan masalah disiplin murid merupakan faktor yang paling utama menyumbang kepada tekanan kerja guru berbanding faktor-faktor lain, namun secara keseluruhannya sumbangan lima (5) faktor yang berkenaan memberikan sumbangan pada tahap yang sederhana (Hong & Aziah Ismail, 2015).

Dapatan kajian tersebut menyokong kajian terdahulu yang menyebut sebanyak 71.7% daripada sampel guru di sekolah rendah menghadapi tahap tekanan yang sederhana dan 12.1% mengalami status kesihatan mental yang rendah. Salah laku murid merupakan faktor penyebab tekanan yang paling utama dalam persekitaran sekolah. Di samping itu, jantina dan beban tugas turut menyumbang secara signifikan kepada status kesihatan mental para guru. Malahan, guru perempuan dengan beban tugas yang berat mempunyai kesihatan mental yang lebih rendah (Nurul Izzah Abdul Samad & Zailina Hashim, 2010).

Alyas Qadeer Tahir (2011) pula mengkaji perbezaan individu melalui kepercayaan bahawa setiap individu mempengaruhi tindak balas terhadap situasi-situasi berobjektif yang penuh dengan tekanan atau peristiwa yang dianggap sebagai tekanan. Dalam profesion perguruan, tekanan juga diambil kira sebagai faktor yang berpengaruh yang memberi kesan terhadap prestasi guru. Dapatan kajian Abdul Said Ambotang, Norazizah Pilus dan Andin (2014) mendapati terdapat hubungan yang signifikan pada tahap sederhana, di antara kerenah pelajar dengan tahap tekanan guru, serta hubungan yang signifikan pada tahap sederhana juga antara beban tugas dan tahap tekanan guru. Hasil kajian ini juga mendapati bahawa terdapat kesan yang kuat dan sangat ketara antara kerenah pelajar dan beban tugas sebagai faktor punca terhadap tekanan kerja guru.

Malah, kajian oleh Kamarulzaman Kamaruddin (2007) menunjukkan bahawa seramai 57.2% guru mengalami tahap tekanan kerja sederhana, 37.2% mengalami tahap tekanan kerja rendah manakala hanya 4.7% guru yang mengalami tahap tekanan kerja tinggi. Kajian ini juga menunjukkan bahawa faktor salah laku pelajar adalah faktor yang paling signifikan dari lima (5) faktor utama yang menyebabkan tekanan kerja guru.

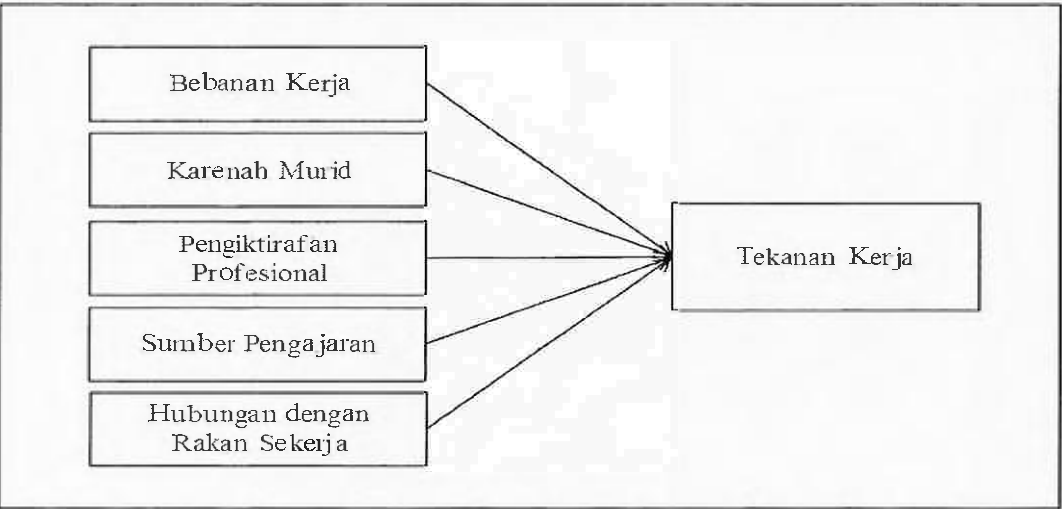
Walaupun bagaimanapun, tidak terdapat perbezaan antara faktor-faktor tekanan dalam kalangan guru lelaki dan perempuan di sekolah menengah. Para guru menyatakan bahawa tahap tekanan guru secara keseluruhannya berada pada tahap yang sederhana. Kejayaan diri merupakan faktor yang paling mempengaruhi tekanan guru. Namun, dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor tekanan guru dengan umur, bilangan anak dan pengalaman seseorang

guru, tetapi didapati wujudnya hubungan antara faktor kejayaan diri dengan pengalaman kerja (Azizi Yahaya, Jamaludin Ramli, & Mazeni Ismail, 2010).

Dalam kajian ini, teori yang diguna pakai untuk menjelaskan konsep tekanan kerja ialah teori tekanan kerja oleh Boyle et al. (1995).

2.5.1 Teori Tekanan Kerja

Tekanan kerja guru merupakan pengalaman tentang emosi yang tidak menyenangkan, yang melibatkan keresahan, kekecewaan, kepenatan dan kemurungan emosi, sebagai refleksi daripada kerja-kerja mengajar (Kyriacou & Chien, 2004). Sehubungan itu, model tekanan kerja guru telah dibangunkan oleh Boyle et al. (1995) dengan lima (5) sub konstruk yang mempengaruhi tekanan dalam kalangan guru, iaitu ialah beban kerja, karenah pelajar, pengiktirafan profesional, sumber pengajaran dan hubungan dengan rakan sekerja yang kurang baik. Kelima-lima faktor tersebut merupakan faktor penting yang mendorong tekanan kerja dalam kalangan guru-guru. Malahan, bebanan kerja dan karenah murid merupakan penyebab utama berlakunya tekanan kepada para guru di sekolah, seperti Rajah 2.3 berikut:



Rajah 2.3. Model tekanan kerja guru (Boyle et al., 1995).

Banyak kajian menunjukkan bahawa para guru mengalami pelbagai jenis tekanan dalam pekerjaannya (Ahsan et al., 2009; Anastasiou & Papakonstantinou, 2014; Ashikia, 2010; Bhatti et al., 2011; Boyle et al., 1995; Collie et al., 2012; Dick & Wagner, 2001; Eres & Atanasoska, 2011; Ferguson et al., 2012; Jam et al., 2010; Kyriacou & Chien, 2004; Olaitan et al., 2010; Sass et al., 2008; Shernoff et al., 2011). Dalam kajian-kajian tersebut, pelbagai sumber yang berlainan disebut sebagai penyebab utama berlakunya tekanan kerja guru. Waiau bagaimanapun, dua (2) jenis tekanan yang secara konsistennya dinyatakan dalam literatur adalah tekanan yang berkaitan dengan tingkah laku murid dan disiplin serta tekanan yang berkaitan dengan bebanan kerja (Boyle et al., 1995; Klassen, 2010).

2.5 Kepimpinan dan Motivasi

Eyal dan Roth (2011) telah mengkaji hubungan antara kepimpinan guru besar dengan motivasi guru dan menjelaskan cara bagi setiap gaya kepimpinan yang berbeza berhubung dengan pelbagai sumber motivasi guru. Hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dan motivasi guru dalam kajian ini mampu mengembangkan pemahaman tentang cara guru besar memberi impak kepada pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Walaupun guru besar dilihat memberi impak yang besar dan kuat terhadap perkembangan persekitaran profesional yang penting serta menyokong adaptasi dan kesejahteraan murid, guru besar juga turut dilihat menyokong perkembangan dan kesempurnaan kerjaya guru-guru. Guru besar yang mengambil tahu dan prihatin terhadap kedua-dua aspek ini mampu menggunakan potensi berkenaan untuk memberikan manfaat kepada murid.

Oleh itu, gaya kepimpinan guru besar, dilihat oleh guru-guru sebagai satu (1) peramal bagi faktor motivasi guru ($r=.23$, $p<.05$). Malah, motivasi merupakan mediator separa bagi hubungan antara kepimpinan guru besar dengan tekanan dan *burnout* guru-guru ($r=-.21$, $p<.05$). Guru besar dilihat memainkan peranan yang besar terhadap motivasi guru. Malah, gaya kepimpinan yang berbeza dijelaskan berhubung dengan pelbagai sumber motivasi guru yang berlainan (Eyal & Roth, 2011). Selain itu, integrasi pelbagai jenis gaya kepimpinan akan menjadi lebih efektif dalam membentuk kejayaan sekolah dan meningkatkan motivasi guru-guru. Waiiau bagaimanapun, sekiranya guru-guru tidak mempunyai kepercayaan terhadap objektif dan matlamat sekolah, keadaan ini akan menjurus kepada motivasi yang rendah (Eres, 2011).

Oleh itu, guru besar yang menyedari impak kepimpinan terhadap golongan guru berkemungkinan akan menggunakan potensi tersebut untuk manfaat murid (Eyal & Roth, 2011), memandangkan gaya kepimpinan (sokongan dan arahan) yang menggalakkan pelibatan guru-guru mampu mendorong kepada tahap motivasi yang lebih tinggi. Gaya kepimpinan menjelaskan 68.7% varians terhadap motivasi ($F=125.1$, $p<.00$). Nilai pekali beta menunjukkan gaya kepimpinan penyertaan dan sokongan mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan motivasi (Mehta et al., 2003). Manakala kajian oleh Kruger, Witziers, & Sleegers (2007) menemui hubungan dan kesan antara kepimpinan pendidikan dan faktor-faktor kontekstual yang lain seperti saiz dan lokasi sekolah.

Di samping itu, Thoonen et al. (2011) juga telah menegaskan bahawa kepimpinan sekolah mempunyai kesan langsung terhadap keadaan organisasi sekolah dan motivasi guru. Ciri-ciri latar belakang guru dalam model kajian ini yang mengawal

faktor jantina dan pengalaman profesional dalam pendidikan peringkat rendah menunjukkan bahawa pengalaman profesional guru memainkan peranan yang signifikan dalam menjelaskan amalan-amalan pengajaran. Semakin lama dan banyak pengalaman yang ada, guru-guru dilihat semakin mampu menyiapkan diri dengan keadaan semasa dan semakin menghayati matlamat sekolah. Kajian ini menunjukkan bahawa guru perempuan lebih komited dalam pengujian dan refleksi, mempunyai lebih penghayatan tentang matlamat sekolah dan berpengalaman untuk berkolaborasi antara guru-guru, namun dilihat kurang mendapat sokongan dan pertimbangan daripada pemimpin sekolah berbanding dengan guru-guru lelaki.

Selain itu, wujud perkaitan antara faktor-faktor motivasi, keadaan organisasi sekolah dan amalan kepimpinan sekolah bagi amalan pengajaran dan pembelajaran profesional bagi guru-guru. Memandangkan kepentingan motivasi guru terhadap hubungan dengan aktiviti-aktiviti pengajaran profesional telah dikenal pasti, amalan kepimpinan yang merangsang kolaborasi serta berkongsi keputusan bersama merupakan medium yang penting bagi pemimpin sekolah meningkatkan pengajaran dan amalan profesional guru ke arah memastikan persekolahan yang berkualiti (Thoonen et al., 2011).

Malah, mengikut Mphale (2015), pentadbir sekolah yang berkongsi kepimpinan dan bersikap suportif dalam menyediakan iklim sekolah yang positif, budaya dan etika yang juga positif. Keadaan ini akan menggalakkan guru, kakitangan sokongan dan murid untuk berasa lebih komited terhadap kejayaan sekolah dalam bidang akademik. Iklim sekolah yang positif mampu memberikan kuasa, menghubungkan dan memotivasikan semua pihak untuk melaksanakan bidang tugas masing-masing.

2.6 Kepimpinan dan Tekanan Kerja

Bebanan kerja dan gangguan emosi (*mobbing*) di tempat kerja akan mendorong kepada reaksi tekanan, manakala sokongan guru besar akan mengurangkan persepsi terhadap bebanan kerja dan gangguan emosi. Pengaruh positif daripada sokongan guru besar mempunyai kesan politik, iaitu jika guru besar sekolah mempunyai fungsi utama dalam menjadi orang tengah antara keperluan guru dan tuntutan sistem pendidikan yang sering menjadi tekanan yang tidak dapat dielakkan, maka guru besar perlu bersedia untuk memikul tanggungjawab dan peranan ini (Dick & Wagner, 2001).

Oleh itu, gaya kepimpinan yang digunakan oleh pentadbir dalam bentuk penurunan kuasa telah mengurangkan tekanan kerja dalam kalangan kakitangan di sesebuah organisasi. Hubungan yang negatif wujud antara kepimpinan dan tekanan kerja. Memandangkan kepimpinan yang baik boleh mengurangkan tekanan kerja, maka disarankan kepimpinan diimplemenkan sebagai satu (1) kaedah mengurus yang menjadi pilihan dalam organisasi (Jam et al, 2010).

Malah, dalam institusi pendidikan, guru besar dan guru-guru sama-sama bertanggungjawab terhadap isu berkenaan dengan pengendalian tekanan. Dalam sesebuah institusi sekolah yang mempunyai persekitaran dalaman mahupun luarannya yang menyebabkan tekanan terhadap para guru, guru besar dan pelajar juga akan turut sama mengalami kesan daripada pengalaman tekanan yang dihadapi oleh guru-guru tersebut (Ahsan et al., 2009).

Namun, Eyal dan Roth (2011) dalam kajiannya menyatakan bahawa gaya kepimpinan guru besar juga ada kalanya turut menjadi satu (1) penjangka bagi guru-guru mengalami rasa kepenatan di sekolah. Kepimpinan transformasional berhubung secara negatif dengan *burnout* guru, manakala kepimpinan transaksional berkorelasi secara positif dengan *burnout* guru. Thoonen et al. (2011) juga menyatakan bahawa guru-guru yang lebih berpengalaman dan lebih lama mengajar dilihat agak kurang komited dalam pengujian dan aktiviti refleksi serta lebih cenderung untuk mempunyai kurang perasaan yang tidak menentu.

Selain itu, peranan pihak pengurusan amat menyokong para pekerja, selain secara lazimnya semua kakitangan adalah rapat dan mesra antara satu (1) sama lain serta saling bekerjasama dalam menjalankan tugas. Namun, semakin banyak kerja yang membebankan diberikan kepada pekerja, kemungkinan pekerja menghadapi tekanan kerja akan menjadi lebih tinggi. Semakin tinggi masalah yang dihadapi, peluang untuk mengalami tekanan kerja juga menjadi semakin besar. Begitu juga dengan perubahan yang lebih kompleks dan pesat yang berlaku dalam organisasi, maka kemungkinan untuk mengalami tekanan kerja juga akan lebih tinggi. Tekanan terhadap prestasi juga dewasa ini merupakan salah satu (1) daripada pengaruh yang paling signifikan dan positif terhadap tekanan kerja (Ahsan et al., 2009).

Malah, pemimpin mempunyai peranan yang sangat menonjol dalam mewujudkan organisasi yang sihat, maka pekerja bawahan boleh bekerja secara maksimum dan optimum (Triantoro, Othman, & Muhammad, 2011). Kajian Mphale (2015) pula menjelaskan bahawa pentadbir sekolah telah memperturunkan kuasa bagi sesetengah bidang tugas kepada kakitangan yang lebih muda dan berkongsi membuat keputusan.

Situasi ini membuat pentadbir sekolah dapat meringankan beban tugas pengurusan dan boleh menumpukan masa yang lebih banyak bagi menyelesaikan isu-isu yang memberikan tekanan. Dengan cara itu, guru-guru akan berasa lebih dihargai dan boleh komited terhadap penambahbaikan pengajaran, seterusnya mendorong kepada peningkatan pencapaian murid.

2.7 Motivasi dan Tekanan Kerja

Faktor-faktor motivasi, termasuk jangkaan, nilai dan komponen-komponen afektif, dilihat mempunyai kesan yang berbeza terhadap pelibatan guru dalam aktiviti pembelajaran profesional. Faktor motivasi juga menjadi pengantara bagi kesan keadaan organisasi sekolah dengan amalan kepimpinan dalam proses pembelajaran guru dan pengajaran. Akhir sekali, amalan kepimpinan merangsang pembelajaran profesional dan motivasi guru serta meningkatkan keadaan organisasi sekolah (Thoonen et al., 2011). Di samping itu, keyakinan guru-guru mungkin mampu mengurangkan impak negatif yang terhasil daripada tekanan yang dihadapi oleh guru-guru (Collie et al., 2012).

Maka, motivasi merupakan faktor kunci yang memberi kesan dan impak terhadap tekanan dalam kalangan pekerja. Pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi akan berasa lebih gembira dan lebih berminat untuk bekerja dalam organisasinya. Manakala, tekanan kerja yang kurang sihat dalam kalangan orang yang bertanggungjawab menjana dan menyampaikan pendidikan kepada generasi baru akhirnya berpotensi memberi kesan terhadap keupayaan intelektual dan juga sosial. Kegagalan institusi pendidikan dalam menyediakan persekitaran kerja yang sihat ataupun sekurang-kurangnya satu (1) persekitaran kerja dengan tahap tekanan kerja

yang paling minima akan mendorong kepada masalah yang lebih banyak pada masa hadapan, terutamanya dalam prestasi mengajar dan mengurus organisasi pendidikan (Ahsan et al., 2009).

Ini adalah kerana, apabila berada di sekolah, guru-guru memerlukan persekitaran tempat kerja yang kondusif agar dapat melaksanakan tugas mengajar dengan berkesan. Para guru akan lebih berminat terhadap kerjaya yang memungkinkan keperluan harian dapat dipenuhi. Namun jika sebaliknya, guru-guru tidak dapat merealisasikan potensi sendiri dengan sepenuhnya dan akan mula menjadi kurang komited untuk mengajar. Guru-guru sekolah menyatakan motivasi dan kepuasan dalam pengajaran apabila yakin dengan kesejahteraan dari segi ekonomi dan persekitaran di tempat kerja (Nyamubi, 2017).

Motivasi guru juga dilihat mempengaruhi sikap *'burnout'*, yang mendapat kesan daripada pelbagai faktor kontekstual dan personal (Eyal & Roth, 2011b). Daripada aspek jantina, guru-guru perempuan mempunyai tahap tekanan yang lebih tinggi berbanding guru-guru lelaki. Perbezaan tahap tekanan kerja juga wujud antara wilayah yang berbeza, namun tidak wujud perbezaan daripada faktor-faktor demografi yang lain seperti tempoh pengalaman bekerja, peringkat sekolah sama ada sekolah rendah ataupun menengah dan juga lokasi sekolah sama ada di bandar mahupun luar bandar atau pedalaman (Collie et al., 2012).

Di samping itu, tekanan kerja mempunyai kesan yang besar terhadap guru yang akhirnya akan mempengaruhi pencapaian murid. Guru-guru di sekolah kerajaan tidak kira posisi jawatan atau pun tempoh pengalaman bekerja turut mengalami kesan

daripada tekanan (Tahir, 2011). Malah, kakitangan bawahan menghadapi lebih tekanan berbanding pegawai atasan dan didapati terdapat hubungan yang kuat antara tekanan kerja dengan motivasi pekerja. Tahap tekanan kerja yang lebih tinggi akan menyebabkan berkurangnya tahap motivasi, begitu juga sebaliknya. Gaji merupakan faktor motivasi asas yang dapat meningkatkan tahap motivasi pekerja seterusnya akan turut memberikan manfaat kepada organisasi. Selain itu, peluang untuk membangunkan kerjaya juga merupakan motivasi untuk seseorang individu bekerja dengan baik (Wani, 2013).

Justeru, guru perlu lebih jelas tentang tugas yang perlu dilaksanakan dan kemahiran-kemahiran yang perlu digunakan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di sekolah. Kaedah ini secara langsung dapat mengurangkan konflik peranan dan ketidakjelasan bidang tugas dalam kalangan guru untuk melaksanakan tugas di sekolah. Guru lebih cenderung menggunakan pelbagai kemahiran dalam melaksanakan tugas pengajaran bagi memenuhi tuntutan tugas pengajaran dari aspek pencapaian objektif dan keberkesanan pelaksanaannya. Malah, guru memberikan fokus yang lebih kepada usaha menjayakan pelaksanaan tugas pengajaran berbanding meletakkan kepentingan terhadap diri sendiri. Langkah ini membantu guru membina motivasi dalam melaksanakan tugas pengajaran di sekolah (Mat Zaini Abdullah & Rafisah Osman, 2015).

2.8 Motivasi sebagai Mediator

Peranan motivasi sebagai konstruk mediator dijelaskan dalam kajian oleh Mavhungu dan Bussin (2017) yang menerangkan kepentingan tahap prestasi individu apabila mengenal pasti isu-isu berkenaan prestasi dalam sektor awam. Kajian tersebut

memberikan tumpuan kepada peranan mediator motivasi dalam hubungan antara kepimpinan dan prestasi kakitangan dalam sektor awam. Manakala kajian Hidayat (2016) dengan ketara membuktikan wujudnya kesan pengantaraan motivasi intrinsik dalam hubungan antara kepimpinan sahik dengan pelibatan kerja. Selain itu, Steinmayr, Dinger dan Spinath (2012) turut menemui kesan mediator motivasi yang secara signifikannya mempengaruhi pembolehubah status sosioekonomi dengan perubahan dalam pencapaian sekolah.

Di samping itu, Eres (2011) juga membuktikan kesan mediator motivasi bagi hubungan antara kepimpinan guru besar dengan tekanan dan *burnout* guru-guru. Faktor motivasi sebagai mediator dikesan dalam hubungan antara keadaan organisasi sekolah dengan amalan kepimpinan dalam proses pengajaran dan pembelajaran guru. Malah, kewujudan motivasi sebagai mediator telah menambah baik nilai *fitness* bagi model sedia ada, dengan nilai korelasi antara kepimpinan dan motivasi $r=.25$ ($p<.05$) manakala nilai korelasi motivasi terhadap *burnout* $r=-.17$ ($p<.05$) (Eyal & Roth, 2011). Oleh yang demikian, amalan kepimpinan merangsang pembelajaran profesional dan motivasi guru serta meningkatkan keadaan organisasi sekolah (Thoonen et al., 2011). Malah, pemimpin yang berjaya mewujudkan hubungan yang telus berupaya membuatkan pekerja gembira bekerja dalam organisasi (Arif Hassan & Forbis Ahmed, 2011).

Kesan mediator berlaku apabila konstruk mediator dimasukkan ke dalam model, ataupun dipanggil kesan mediator tidak langsung sahaja (*indirect-only mediation*) (Zhao, John, & Chen, 2010). Selain itu, motivasi juga dikenal pasti menyumbangkan kesan positif yang signifikan terhadap prestasi pekerja, iaitu mempunyai peranan

mediator separa terhadap prestasi kakitangan. Motivasi pekerja mempunyai peranan yang besar sebagai pengantara serta mampu meningkatkan kekuatan pengaruh bagi hubungan faktor organisasi kepada prestasi pekerja. Maka, adalah penting untuk mengintegrasikan motivasi pekerja dengan faktor organisasi untuk mengekalkan dan meningkatkan prestasi pekerja dalam organisasi (Sugianingrat & Sarwama, 2017).

2.9 Jantina dan Umur sebagai Moderator

Umur merupakan moderator (Bertolino, Truxillo, & Fraccaroli, 2011; Steven, William, & Chet, 2012; Innocenti, Profili, & Sammarra, 2013; Zacher & Griffin, 2015; Simons, Peeters, Janssens, Lataster, & Jacobs, 2016; Maksymilian, Popiel, Zawadzki, & Sedek, 2017; Quttainah, 2015) dan menyederhanakan hubungan antara kepimpinan dan motivasi (Haj, 2017). Hasil kajian ini berpotensi mempengaruhi perubahan sosial dengan mendedahkan kemungkinan penentu utama kepimpinan berkesan yang akan memimpin pentadbir untuk meningkatkan motivasi pekerja dalam sektor awam.

Apabila pemimpin organisasi mencapai tahap motivasi pekerja yang lebih tinggi, sesuatu organisasi akan mempunyai lebih banyak peluang untuk menjalankan inisiatif kemampanan institusi, merangsang hasil organisasi, meningkatkan perkhidmatan kepada masyarakat, dan meningkatkan amalan organisasi.

Selain itu, jantina juga didapati turut bertindak sebagai pembolehubah moderator. Hasil kajian menunjukkan bahawa jantina menjadi moderator bagi hubungan antara domain organisasi, tingkah laku kewarganegaraan organisasi dan kepuasan kerja, dan hubungan ini lebih kuat untuk lelaki berbanding wanita (Wang & Miao, 2012).

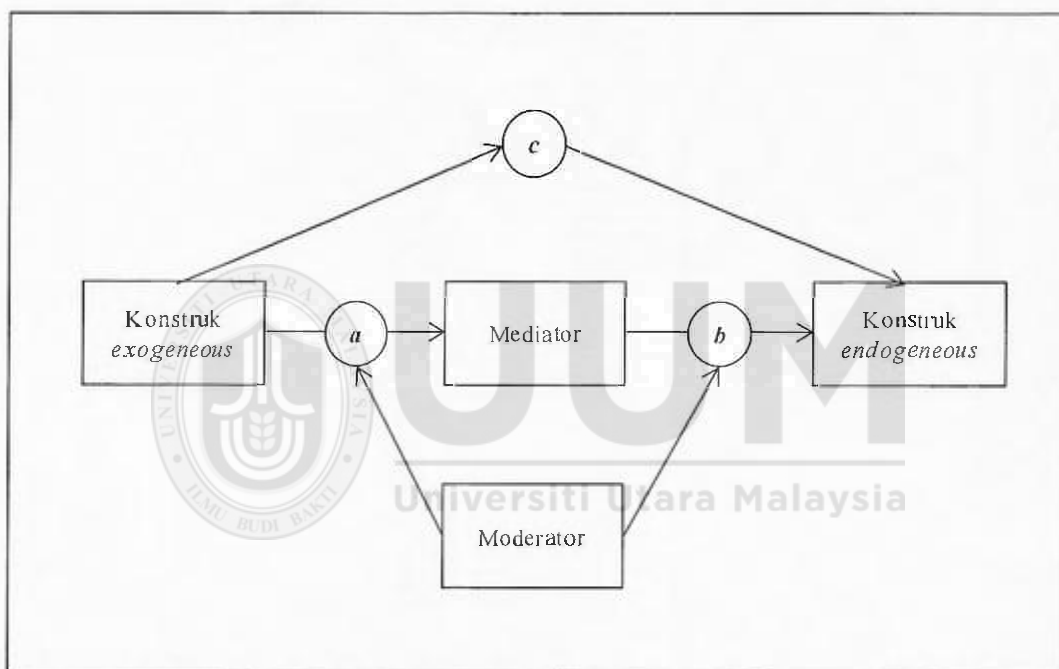
Kajian-kajian lain (Bellman, Forster, Still, & Cooper, 2003; Miao & Kim, 2009; Shabani & Damavandi, 2011; Teoh, Chong, Yip, Lee, & Wong, 2015; Bremer-Landau, 2014; Kumar, Channa & Bhutto, 2017; Quttainah, 2015) juga menemui jantina sebagai pembolehubah moderator.

2.10 Kesan Mediator Bermoderator (*Moderated-Mediation*)

Kesan mediator bermoderator (*moderated-mediation*) dikesan (Hayes, 2013; Baron & Kenny, 1986; Muller et al., 2005; Preacher et al., 2007; Bauer, Preacher, & Gil, 2006) bagi hubungan antara konstruk *exogeneous* dengan konstruk mediator serta hubungan antara konstruk mediator dengan konstruk *endogeneous*. Bagi keadaan mediator bermoderator (*moderated-mediation*) ini, terdapat kesan moderator yang menyeluruh yang dihasilkan oleh proses mediator. Apabila proses ini dikawal, moderator residual bagi kesan yang dikawal akan berkurang (Muller et al., 2005).

Kesan sebab dan akibat bagi peramal yang asal dipindahkan sekurang-kurangnya secara separa melalui satu (1) pemboleh ubah mediator. Lazimnya, kesan bagi laluan berlabel *a* dan *b* dalam Rajah 2.4 mewakili kesan tidak langsung bagi konstruk *exogeneous* terhadap konstruk *endogenous*, manakala laluan berlabel *c* mewakili kesan langsung bagi konstruk *exogeneous* terhadap konstruk *endogenous*, seterusnya menjana jumlah kesan bagi konstruk *exogeneous* terhadap konstruk *endogenous* tersebut. Pemboleh ubah ini dinamakan sebagai mediator, pengantara, penindas, atau pembolehubah *intervening*, bergantung pada corak yang dibentuk oleh kesan ini.

Ramalan yang ketara sama ada bagi kesan tidak langsung a atau b oleh satu (1) pemboleh ubah moderator akan mewakili kes pengantaraan yang sederhana, iaitu kesan mediator bermoderator. Kekuatan kesan tidak langsung konstruk peramal bergantung konstruk moderator. Konstruk moderator ini juga boleh memberi kesan terhadap laluan c . Ramalan yang signifikan dan ketara yang diberikan oleh laluan c masih mengubah keseimbangan kesan langsung dan tidak langsung berbanding dengan kesan keseluruhan (Bauer et al., 2006), dijelaskan dalam Rajah 2.4 di bawah:



Rajah 2.4. Model mediator bermoderator (*moderated-mediation*) (Bauer et al., 2006)

2.11 Rumusan

Kajian literatur yang telah dibuat berdasarkan dapatan kajian-kajian lepas, terdapat elemen-elemen penting yang menyumbang secara tidak langsung kepada pencapaian akademik murid-murid di sekolah. Elemen-elemen tersebut adalah kepimpinan guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru. Justeru, kajian ini mengetengahkan kesemua faktor tersebut untuk diuji kesannya sebagaimana yang telah dibangunkan dalam kerangka kajian. Kajian ini memberikan fokus kepada faktor kepimpinan perkongsian

dan motivasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi tekanan kerja guru, yang secara tidak langsung turut mempengaruhi prestasi sesebuah sekolah. Kajian ini juga menjalankan analisis terhadap hubungan dan kesan antara amalan kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja melalui kaedah, reka bentuk kajian, persampelan serta alat ukur yang telah dinyatakan dengan lebih terperinci dalam bahagian metodologi kajian.



BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini memperihalkan tentang prosedur pelaksanaan kajian yang meliputi reka bentuk kajian, populasi kajian dan kaedah persampelan, instrumen kajian, teknik pengumpulan data dan strategi penilaian data. Prosedur ini dilaksanakan bagi memastikan kesahan serta kaedah analisis untuk mendapatkan output kajian secara terperinci sebagaimana yang telah disenaraikan dan dijelaskan dalam pernyataan masalah, objektif, soalan serta hipotesis-hipotesis kajian yang berkenaan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini merupakan kajian tinjauan berasaskan paradigma positivis (Assalahi, 2015; Taylor & Medina, 2011) bagi membuktikan hipotesis dapatan kajian melalui pendekatan yang sistematik dan saintifik. Kajian ini menguji manipulasi konstruk *exogeneous* kajian ini iaitu kepimpinan perkongsian, di samping memerhati, mengukur, mengawal dan membuktikan sebarang perubahan terhadap konstruk lain (Fazlogullari, 2012), iaitu motivasi (mediator) dan tekanan kerja (*endogeneous*) serta menentusahkan sama ada terdapat elemen sebab dan akibat dalam hubungan berkenaan.

Kajian ini dijalankan menggunakan kaedah kuantitatif serta direka bentuk secara keratan rentasan, yang memberikan gambaran bagi populasi guru-guru sekolah rendah berprestasi cemerlang dalam UPSR dengan mengutip data informasi berbentuk numerikal bagi mengakses sikap, pendapat atau kepercayaan semasa berdasarkan

perspektif guru-guru yang berkenaan terhadap konstruk kajian kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru. Data kuantitatif berkenaan dengan kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru merupakan data primer yang dikumpul melalui soal selidik, manakala data GPS UPSR diperolehi daripada sistem Analisis UPSR, yang diperolehi daripada Sektor Penilaian dan Peperiksaan (SPP), Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan.

Kajian kuantitatif ini merupakan satu (1) bentuk inkuiri positif yang mengutamakan pemerolehan fakta menggunakan pengukuran objektif dan analisis statistik data numerik. Proses ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan sesuatu fenomena yang boleh dijadikan panduan kepada amalan dan polisi (Ary, Jacobs, Sorensen, & Walker, 2010). Kelebihannya ialah berasaskan kepada kerangka teori yang berkaitan dengan kerangka kajian. Malahan, penggunaan data numerik lebih meyakinkan para penyelidik dan pengguna bahawa fenomena yang logik (*coherent theoretical*) telah diselidik. Di samping itu, penaakulan kuantitatif dianggap mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang lebih tinggi (Fazlıogulları, 2012).

Tambahan pula, Ary et al., (2010) mencadangkan kombinasi empat (4) kaedah untuk menilai kepimpinan guru besar atau pengetua sekolah iaitu melalui pemerhatian langsung, temubual, soal selidik dan analisis dokumen, untuk memaksimumkan maklumat daripada data yang dikumpul dan saling mengatasi kelemahan yang ada, menjadikan data lebih tepat dan meyakinkan kerana data yang dikumpul daripada pelbagai maklumat dan digabungkan akan meningkatkan kesahan dan mengurangkan *bias* dalam pengumpulan data.

Walau bagaimanapun, kajian ini menggunakan hanya satu (1) daripada empat (4) kaedah yang dicadangkan iaitu soal selidik. Dalam pengumpulan data primer, pengkaji memungut data kuantitatif bagi mendapatkan data tentang kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru menggunakan kaedah soal selidik.

Kaedah penylabatan saintifik ini dipilih menggunakan sampel dalam kalangan kakitangan pendidikan untuk menghuraikan corak, sikap serta gaya dan tingkah laku (Assalahl, 2015) bagi konstruk-konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja, menentukan pendapat tentang isu-isu yang berkaitan dengan pendidikan, memahami latar belakang sampel, mengenal pasti serta menilai program, aktiviti dan amalan-amalan pendidikan yang secara tidak langsung meningkatkan pencapaian murid di sekolah.

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

Dalam penyelidikan, populasi merupakan keseluruhan item yang menjadi fokus dan tumpuan kajian. Kajian ini dijalankan bagi menilai peranan pemimpin dan warga pendidik di sekolah-sekolah rendah. Dalam senario ini, unit analisis yang menjadi fokus kajian yang dinilai oleh pengkaji adalah sekolah-sekolah rendah yang berada dalam kategori Skor 4 SKPM yang berprestasi cemerlang di Negeri Kelantan, manakala responden kajian ialah guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah rendah berkenaan melalui perspektif yang dinilai iaitu persepsi guru terhadap kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru di sekolah.

3.3.1 Teknik Persampelan

Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah rendah di seluruh Negeri Kelantan memandangkan Kelantan adalah negeri yang dikesan mempunyai perbezaan yang signifikan antara negeri di peringkat daerah terhadap pencapaian murid (KPM, 2012b). Secara lebih terperinci, kejayaan dalam meningkatkan hasil pembelajaran murid adalah berbeza secara signifikan antara negeri di peringkat sekolah rendah dan Negeri Kelantan adalah antara negeri yang mempunyai purata skor komposit (gabungan skor GPS dan skor SKPM) yang agak besar, iaitu berbeza dari 49% hingga 75% (KPM, 2012b). Pencapaian UPSR bagi Negeri Kelantan sepanjang tujuh (7) tahun bermula 2011 hingga 2015 seperti Jadual 3.1 yang berikut adalah berdasarkan Gred Purata Sekolah (GPS).

Manakala, bagi pencapaian UPSR 2016 dan 2017 pula, analisis keseluruhan adalah berdasarkan kepada peratus pencapaian tahap penguasaan minimum, iaitu mendapat sekurang-kurangnya gred D bagi semua mata pelajaran. Trend pencapaian murid dalam UPSR 2016 dan 2017 menunjukkan bahawa Kelantan masih merupakan salah satu (1) daripada lima (5) negeri yang menunjukkan peratusan penguasaan minimum paling rendah di bawah purata nasional, selain Sabah, Perlis, Sarawak dan Kedah.

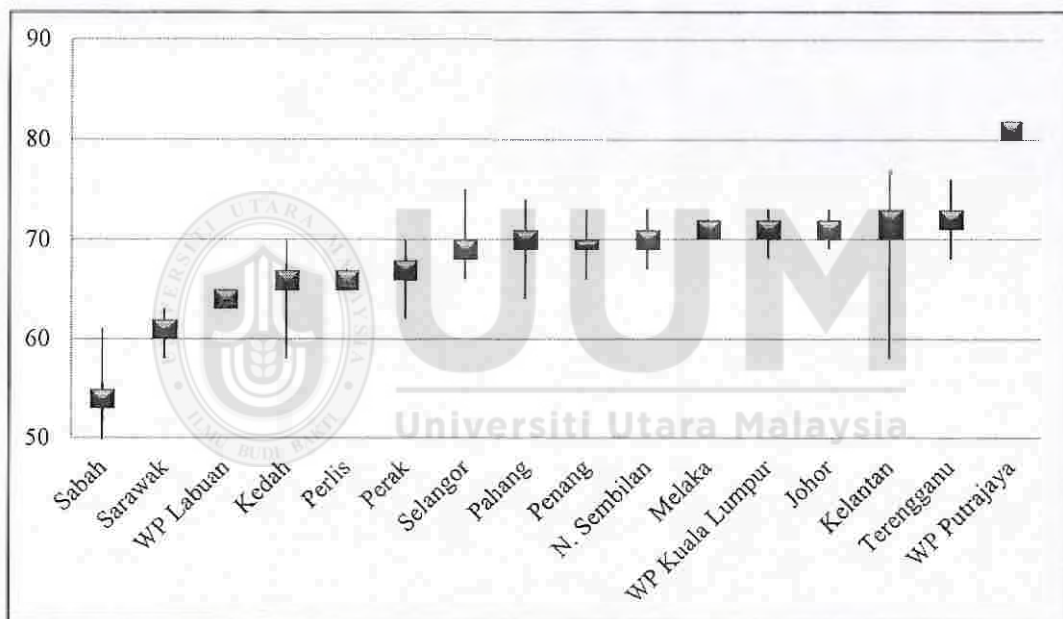
Jadual 3.1

Pencapaian UPSR Negeri Kelantan

Tahun	GPS	Peratus Semua A	Peratus Kelulusan
2011	2.09	15.45%	73.58%
2012	2.18	14.11%	71.83%
2013	2.16	14.41%	70.16%
2014	2.16	11.25%	73.90%
2015	2.14	11.70%	73.40%

(Sumber: Sektor Penilaian dan Peperiksaan, JPN Kelantan, 2016)

Berdasarkan Jadual 3.1 di atas, skor GPS pada tahun 2011 merupakan skor yang tertinggi dan terbaik sepanjang lima (5) tahun berkenaan, begitu juga dengan peratusan mendapat A dalam semua mata pelajaran manakala peratus kelulusan pada tahun 2011 berada pada tempat kedua tertinggi sepanjang tempoh tersebut. Namun, pencapaian tersebut masih meletakkan Kelantan antara negeri yang dilaporkan masih menghadapi kesukaran untuk mengurangkan variasi dalam pencapaian antara sekolah rendah dalam UPSR dan menunjukkan spektrum pencapaian yang luas antara daerahnya pada tahun 2011 (KPM, 2012b), seperti dalam Rajah 3.1 yang berikut:



Rajah 3.1. Peratus skor GPS peringkat daerah mengikut negeri 2011

Varians dalam pencapaian UPSR menunjukkan beberapa negeri, antaranya negeri Johor telah berjaya meningkatkan pencapaian di semua sekolah serta mengekalkan jurang yang kecil antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah, iaitu melalui disiplin dan kemahiran pentadbiran. Keberkesanan pentadbiran sekolah di negeri-negeri yang cemerlang telah dapat meningkatkan tahap pembelajaran murid

daripada beberapa kelompok sekolah kepada semua sekolah dalam negeri tersebut (KPM, 2012b).

Maka, Kelantan juga diharapkan dapat meningkatkan prestasi kecemerlangan sekolah serta dapat menunjukkan kemajuan yang lebih baik dan dapat mengurangkan ketidaksamarataan antara daerah secara efektif, walaupun berhadapan dengan banyak kekangan yang sama dengan negeri lain.

Oleh itu, bagi mengupas persoalan terhadap isu-isu dan masalah yang telah dibangkitkan, kajian ini direka bentuk dan dibangunkan bagi menguji pengaruh konstruk-konstruk kajian yang terdiri daripada kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja berdasarkan persoalan-persoalan kajian yang telah dinyatakan dengan lebih terperinci. Oleh yang demikian, pemilihan sampel telah dibuat berdasarkan persampelan berstrata (*stratified sampling*). Semua sekolah di Kelantan dibuat pengkelasan secara berstrata yang terbahagi kepada empat (4) kategori berdasarkan GPS UPSR sekolah bagi tahun 2015, seperti Jadual 3.2 yang berikut:

Jadual 3.2

Kategori Prestasi Sekolah berdasarkan GPS UPSR

GPS	Skor SKPM	Prestasi
1.00-2.00	4	Cemerlang
2.01-3.00	3	Tinggi
3.01-4.00	2	Sederhana
4.01-5.00	1	Rendah

(Sumber: JNJK, 2010)

Apabila kaedah ini selesai, sekolah-sekolah yang terlibat dipilih secara persampelan rawak mudah memandangkan kaedah ini sesuai digunakan apabila populasi sekolah sudah mempunyai sifat yang hampir seragam berdasarkan stratum sekolah yang telah dibuat. Berdasarkan data UPSR 2015, terdapat 143 buah sekolah berprestasi cemerlang (GPS 1.00-2.00), 257 buah sekolah berprestasi tinggi (GPS 2.01-3.00), sembilan (9) buah sekolah berprestasi sederhana (GPS 3.01-4.00) dan sembilan (9) buah sekolah berprestasi rendah (GPS 4.01-5.00) di seluruh Kelantan.

Secara lebih terperinci, prosedur persampelan penting bagi memperoleh sampel yang sesuai secara rawak melalui:

1. Mendefinisikan populasi kajian: Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah rendah yang mempunyai pencapaian GPS UPSR 1.00 hingga 2.00 di seluruh Negeri Kelantan, iaitu sebanyak 143 buah sekolah. Secara keseluruhannya, guru-guru yang menjadi responden kajian ini berada dalam populasi 6366 guru di 143 buah sekolah rendah (SPS KPM, 2015) yang berkenaan. Sekolah-sekolah ini terletak di sembilan (9) daripada 10 daerah iaitu Bachok, Pasir Puteh, Kota Bharu, Pasir Mas, Tumpat, Tanah Merah, Machang, Jeli dan Kuala Krai, tidak termasuk Daerah Gua Musang, memandangkan tidak terdapat sekolah rendah dalam daerah Gua Musang yang berada dalam kategori Skor 4. Kajian ini memantau skop yang tepat dan spesifik iaitu:
 - a. Guru sekolah rendah aliran perdana sahaja (tidak termasuk semua guru prasekolah, kelas berkeperluan khas, sekolah menengah atau sekolah bantuan kerajaan di seluruh negara)

- b. Sekolah rendah dengan Skor 4 SKPM yang berprestasi cemerlang dengan GPS UPSR 1.00 hingga 2.00 sahaja (tidak termasuk sekolah-sekolah rendah dengan GPS melebihi 2.00 yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah)
- c. Sekolah di Negeri Kelantan sahaja (tidak termasuk semua negeri dalam Malaysia)

Unit analisis bagi kajian ini ialah sekolah-sekolah rendah dalam kategori Skor 4 SKPM yang berprestasi cemerlang, manakala populasi ialah guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah berkenaan.

2. Mengenal pasti rangka pensampelan: Senarai sekolah-sekolah rendah di Kelantan diperolehi daripada data yang disediakan oleh Sektor Penilaian dan Peperiksaan dan sumber enrolmen guru daripada Unit Sekolah Rendah, Sektor Pengurusan Sekolah Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan bagi tahun 2016. Kajian ini hanya merangkumi sekolah-sekolah yang berada dalam Skor 4 SKPM iaitu sekolah-sekolah yang memperoleh GPS UPSR 1.00 hingga 2.00. Daripada jumlah kesemua 143 sekolah yang menjadi unit analisis kajian, sebanyak 22% sekolah (31 buah sekolah) mempunyai pencapaian UPSR yang meningkat dalam tempoh tiga (3) tahun berturut-turut (2013 hingga 2015) manakala sebanyak 38% sekolah (55 buah sekolah) dengan keputusan UPSR menunjukkan peningkatan dalam tempoh dua (2) tahun (2014 hingga 2015). Sehubungan itu, majoriti sekolah-sekolah ini terletak dalam posisi yang lebih baik berbanding sekolah-sekolah lain untuk menyediakan data yang lebih tepat bagi item-item berkenaan dengan konstruk yang terlibat dalam kajian ini. Dengan kata lain, sekolah-sekolah ini berpengalaman memperoleh pencapaian yang baik dan cemerlang dalam UPSR. Maka, senarai sekolah ini dijadikan

kerangka sampel bagi kategori sekolah prestasi cemerlang, dan responden dipilih secara rawak melalui prosedur persampelan yang dipilih.

4. Mengenal pasti saiz sampel: Oleh kerana kajian ini dianalisis menggunakan SEM, saiz sampel ditentukan berdasarkan kepada kekompleksan model dan karektor model pengukuran yang asas (Byrne, 2010; Kline, 2011; Zainudin Awang, 2014, 2015a, 2015b), maka kajian ini dengan tiga (3) konstruk laten memerlukan sampel minimum seramai 100 guru. Setiap sekolah diedarkan lima (5) set surat makluman berkenaan borang soal selidik untuk dijawab secara dalam talian oleh guru-guru sekolah berkenaan memandangkan bagi menguji kesan moderator (jantina dan umur) serta mengambil kira kemungkinan borang soal selidik gagal dijawab atau dihantar semula, maka jumlah responden yang lebih ramai diperlukan. Maka, soal selidik telah diemelkan kepada guru-guru di 76 buah sekolah yang dipilih secara rawak.
5. Memilih reka bentuk persampelan: Kaedah persampelan ini dilakukan menggunakan teknik persampelan kebarangkalian, iaitu sampel dipilih berdasarkan peluang dan ditentukan secara rawak serta mempunyai peluang atau kebarangkalian yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Proses persampelan berstrata ini memilih satu (1) sampel yang mewakili setiap strata dalam populasi guru-guru berkenaan, melalui proses-proses berikut:
 - a. Memandangkan ciri-ciri sekolah bagi populasi guru-guru di bawah kajian ini adalah berbentuk heterogen, sekolah-sekolah ini distratakan terlebih dahulu kepada kumpulan yang homogen iaitu berdasarkan pencapaian GPS sekolah, iaitu sekolah-sekolah berprestasi cemerlang dengan Skor 4 (GPS 1.00 hingga 2.00), berprestasi tinggi dengan Skor 3 (GPS 2.01 hingga 3.00), berprestasi sederhana dengan Skor 2 (GPS

3.01 hingga 4.00) dan berprestasi rendah dengan Skor 1 (GPS 4.01 hingga 5.00). Kemudian sekolah-sekolah berkenaan distratakan pula mengikut daerah. Proses ini menentukan elemen berdasarkan strata yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengan matlamat kajian yang dijalankan (Lampiran A).

- b. Seterusnya, prosedur persampelan rawak mudah dilaksanakan bagi memilih responden secara rawak apabila ciri-ciri dalam setiap strata sekolah adalah hampir sama.
- c. Memandangkan kajian ini menggunakan analisis SEM, saiz sampel ditetapkan seramai 300 guru daripada keseluruhan sekolah dalam kategori Skor 4 telah diambil sebagai responden kajian ini. Bilangan tersebut adalah untuk memastikan analisis *maximum likelihood estimation* (MLE) yang stabil dengan saiz sampel yang dicadangkan adalah dalam julat 150 hingga 400 (Byrne, 2010; Kline, 2011; Zainudin Awang, 2015b).

Maka, pemilihan sekolah-sekolah sampel ini dibuat berdasarkan keputusan peperiksaan awam dan ketetapan yang dibuat oleh JPN dan definisi operasional sekolah Skor 4 SKPM yang berprestasi cemerlang. Pemilihan guru-guru yang terlibat untuk dijadikan responden adalah secara rawak mudah, bagi membolehkan setiap guru dalam kategori sekolah tersebut mempunyai peluang yang sama untuk dipilih, sebagaimana yang telah diterangkan dalam kaedah persampelan di atas.

3.3.2 Saiz Sampel

Sampel dipilih secara rawak melalui prosedur persampelan rawak mudah bagi menentukan sekolah-sekolah yang dijadikan sebagai sampel kajian. Pemilihan 76 buah sekolah dibuat bagi mewakili kesemua sekolah rendah di Negeri Kelantan dengan menggunakan nombor rawak yang dijana oleh komputer. Nombor-nombor dijana secara rawak menggunakan aplikasi komputer *Research Randomizer* dengan memasukkan nombor awal dan nombor akhir ke dalam aplikasi yang tersedia sebagai sumber dalam talian tidak berbayar bagi kegunaan penyelidik yang memerlukan penjaan nombor-nombor rawak untuk pelbagai tujuan termasuk eksperimen psikologi dan kajian tinjauan (Urbaniak & Pious, 2011). Nombor-nombor yang dijana oleh aplikasi ini kemudiannya telah dipadankan dengan senarai di dalam kerangka persampelan (*sampling frame*). Sekolah-sekolah yang nombornya dalam senarai adalah berpadanan dengan nombor yang dijana oleh komputer telah menjadi unit analisis kajian ini (Lampiran B).

Kajian ini menggunakan analisis SEM untuk memodelkan kerangka teori dan menganggar keberkesanan laluan (*path coefficients*) dalam kalangan konstruk-construct kajian. Dalam SEM, semua prosedur dan analisis adalah lebih efisien memandangkan hubungan antara konstruk-construct kajian seperti kepinipinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja boleh dimodelkan dan diukur secara serentak. Hair, Black, Babin, dan Anderson (2010) serta Zainudin Awang (2014, 2015a, 2015b) mengesyorkan beberapa cadangan bagi bilangan sampel yang minimum bergantung kepada kekompleksan model dan karektor model pengukuran yang asas, sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 3.3 yang berikut:

Jadual 3.3

Ciri-Ciri Model bagi Menentukan Bilangan Sampel

Karektor Model	Bilangan Sampel Minimum
5 atau kurang konstruk laten. Setiap konstruk laten mempunyai lebih daripada 3 item pengukuran	100
7 atau kurang konstruk laten. Setiap konstruk mempunyai lebih daripada 3 item pengukuran	150
7 atau kurang konstruk laten. Seseengah konstruk mempunyai kurang daripada 3 item pengukuran	300
Lebih daripada 7 konstruk laten. Seseengah konstruk laten mempunyai kurang daripada 3 item pengukuran.	500

(Sumber: Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015b)

Maka, merujuk kepada kerangka model yang dibangunkan untuk kajian ini dengan tiga (3) konstruk laten dan lebih daripada tiga (3) item pengukuran bagi setiap satu (1) konstruk, berpandukan jadual ciri-ciri model yang dinyatakan di atas, bilangan minimum sampel kajian di 143 buah sekolah ini ialah seramai 100 orang guru sebagai responden. Namun, pengujian hipotesis tentang moderator memerlukan bilangan responden yang lebih ramai, maka jumlah responden kajian ini ditetapkan seramai 300 orang.

3.4 Instrumen Kajian

Kajian tinjauan ini mengaplikasikan penggunaan borang soal selidik secara dalam talian bagi menjana data kuantitatif yang digunakan untuk menganalisis konstruk- konstruk kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah diadaptasi dan disesuaikan daripada instrumen-instrumen asal, sebagaimana yang disenaraikan dalam Jadual 3.4 di bawah:

Jadual 3.4

Instrumen Asal

Bahagian	Dimensi	Item
A Demografi	Jantina	1 item
	Umur	1 item
	Pengalaman mengajar	1 item
	Kelayakan akademik	1 item
B1 Kepimpinan Perkongsian Instrumen <i>Shared Leadership Perception Survey</i> , SLPS (Wood, 2005), <i>Shared Leadership Questionnaire</i> , SLQ (Hiller, 2002)	Perancangan dan pentadbiran	10 item
	Penyelesaian masalah	2 item
	Pembangunan dan pementoran	4 item
	Sokongan dan pertimbangan	3 item
B2 Kepimpinan Sahih Instrumen <i>Authentic Leadership Questionnaire</i> , ALQ (Walumbwa et al., 2008)	Kesedaran sendiri	4 item
	Ketelusan hubungan	5 item
	Perspektif moral dalaman	4 item
	Proses seimbang	3 item
C Motivasi Instrumen <i>Teacher Motivation Survey</i> , TMS (Boyle, 2014)	Pengiktirafan	3 item
	Ganjaran kewangan	2 item
	Peningkatan profesionalisme	4 item
	Hubungan interpersonal	3 item
	Signifikan kerja	5 item
	Perangsang kejayaan	3 item
D Tekanan Kerja Instrumen <i>Teacher Work Stress</i> , TWS (Collie et al., 2012; <i>Teacher Stress Inventory</i> , TSI Boyle, Borg, Falzon, & Jr., 1995)	Keadaan kerja	6 item
	Beban tugas	4 item
	Pengiktirafan profesional	3 item
	Salah laku murid	6 item
	Kekangan masa/sumber	4 item
	Hubungan rakan sekerja	3 item
	Teknologi	4 item

Permohonan kebenaran menggunakan instrumen sedia ada telah die-melkan kepada pemilik asal instrumen bagi setiap konstruk kajian (Lampiran C). Sebaik sahaja maklum balas kebenaran mengguna diperoleh daripada pemilik asal setiap instrumen (Lampiran D), instrumen-instrumen asal berkenaan telah diterjemah dan diadaptasikan. Seterusnya, analisis kesahan instrumen telah dijalankan bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang digunakan dalam kajian lapangan. Langkah ini adalah untuk memastikan bahawa instrumen adalah sah, boleh

dipercayai serta mampu menjana hasil kajian yang tepat bagi mengelakkan sebarang keraguan timbul terhadap kesahihannya.

3.4.1 Skala Pengukuran

Kesemua item dalam soal selidik ini adalah dalam bentuk data interval yang diukur menggunakan skala 1 hingga 10 mata supaya data yang diperoleh adalah lebih tepat, lebih bebas dan memenuhi keperluan analisis parametrik. Manakala, pembolehubah demografi seperti jantina adalah menggunakan data nominal (skala yang digunakan adalah untuk melabel pembolehubah sahaja tanpa sebarang nilai kuantitatif). Skala selang 10 mata (Julat 1=“Sangat tidak bersetuju” hingga 10=“Sangat bersetuju”) adalah sesuai untuk kajian bagi analisa SEM memandangkan skala 10 mata memberikan lebih kebebasan pilihan kepada responden serta pengukuran yang “memaksa” tidak akan berlaku (Zainudin Awang, Asyraf Afthanorhan, & Mustafa Mamat, 2015), serta mempunyai julat nilai skor yang mencukupi bagi mewujudkan varians (Schumacker & Lomax, 2010).

Dalam usaha untuk mengguna pakai kaedah statistik bagi analisis data, kajian ini perlu mencapai jangkaan berkenaan dengan skala pengukuran terhadap data, populasi target dan pengagihannya. Kajian ini menggunakan kaedah statistik parametrik iaitu SEM, maka data kajian ini mesti dipastikan sebagai: i) bebas atau tidak bersandar, iaitu skala yang digunakan mestilah dalam bentuk berterusan, ii) sama, iaitu populasi target mestilah homogen, iii) diagihkan secara normal, iaitu responden dipilih secara rawak menggunakan kaedah kebarangkalian persampelan yang sesuai.

3.4.2 Analisis Kesahan Instrumen

Analisis kesahan instrumen dijalankan melalui pra-uji terhadap instrumen dengan mengedarkan soal selidik kepada 30 orang responden. Maklum balas yang diberikan responden telah dianalisis, dan pada masa yang sama ujian ini dilaksanakan untuk mendapatkan komen dan maklum balas tentang pemahaman responden terhadap penggunaan perkataan dan ayat dalam borang soal selidik yang merupakan satu cara untuk meningkatkan peratus kesahan instrumen kajian.

Seterusnya, bagi menentukan kesahan instrumen kajian, langkah-langkah berikut dilaksanakan bagi mendapatkan:

1. Kesahan muka (*face validity*): Penterjemah berdaftar telah membuat semakan penterjemahan (*back translation & proofreading*) terhadap instrumen yang diterjemahkan oleh pengkaji daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia. Kemudian, satu (1) set soal selidik dilampirkan bersama-sama dengan salinan instrumen yang asal untuk disemak oleh ahli bahasa dan linguistik bagi memastikan sama ada soalan-soalan yang telah diterjemahkan daripada instrumen asal mencapai maksud yang diharapkan atau mempunyai kemungkinan disalah faham atau disalah tafsir, seterusnya memperakukan kesahan instrumen kajian.
2. Kesahan kandungan (*content validity*): Bagi memastikan instrumen yang digunakan mempunyai skop dan rangkuman yang mencukupi tentang bidang penyelidikan, kajian ini telah mendapatkan maklum balas daripada pakar-pakar bidang kepimpinan dan psikologi untuk mengesahkan topik kajian. Maklum balas serta komen daripada pakar bidang diguna pakai bagi

memurnikan instrumen agar kesahan kandungan dapat dicapai. Pengkaji telah mendapatkan komen serta verifikasi daripada pakar-pakar bidang berkenaan:

- a. Pakar bidang kepimpinan bagi menyemak dan mengesahkan skop dan terjemahan instrumen kepimpinan perkongsian.
 - b. Pakar bidang psikologi bagi menyemak dan mengesahkan skop dan terjemahan instrumen motivasi dan tekanan kerja.
3. Kesahan pengukuran (*measurement/criterion validity*): Skala pengukuran instrumen dan kaedah analisis data menggunakan metodologi SEM disemak dan disahkan oleh pakar bidang pengukuran dan statistik (Lampiran E).

Dengan mengambil kira kesemua penilaian daripada ketiga-tiga pakar yang dirujuk (surat lantikan pakar dalam Lampiran F), tiada item yang digugurkan pada peringkat ini. Item-item yang telah diterima sebagai item yang sesuai oleh pakar telah dikekalkan, manakala item-item yang dinilai sebagai sederhana telah dimurnikan terlebih dahulu berdasarkan komen yang diberikan, seterusnya juga dikekalkan sebagai instrumen yang digunakan untuk kajian rintis.

3.5 Kajian Rintis

Kajian rintis dilaksanakan bagi menentukan kesahan setiap item dalam instrumen yang dibangunkan untuk kajian ini. Kajian rintis telah dijalankan di tiga (3) buah sekolah rendah di Negeri Kelantan. Sekolah-sekolah yang menyertai kajian rintis ini dipilih secara rawak daripada senarai sekolah-sekolah rendah berprestasi cemerlang di Negeri Kelantan. Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian rintis telah dipastikan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah kajian dan tidak terlibat untuk kajian lapangan.

Borang soal selidik bercetak (Lampiran G) telah diedarkan sebanyak 45 set bagi setiap sekolah, memandangkan prosedur analisis faktor eksploratori (*Exploratory Factor Analysis, EFA*) memerlukan sampel yang lebih besar melebihi 100 responden (Hair et al., 2010) dan saiz sampel yang kurang daripada 100 tidak dapat dipertimbangkan untuk prosedur analisis faktor tersebut (Kline, 2013). Ini disebabkan oleh EFA merupakan prosedur "bersampel besar", maka generalisasi atau replikasi hasil kajian tidak mungkin diperoleh jika sampel terlalu kecil, iaitu dengan kata lain, jumlah yang lebih besar adalah lebih baik (Costello & Osborne, 2005). Maka, seramai 120 orang responden yang memulangkan semula borang berkenaan telah dipilih sebagai data kajian rintis. Data ini dikutip bagi setiap konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja yang merupakan konstruk-konstruk laten bagi kajian ini.

Seterusnya, pengkaji telah melaksanakan ujian faktor tunggal *Harman*. Dalam ujian ini, kedua-dua model struktur (hubungan antara pemboleh ubah laten) dan model pengukuran (hubungan antara indikator dan pemboleh ubah laten) tidak diambil kira (Bido, Mantovani, & Cohen, 2017). Ujian ini menganggap bahawa terdapat bias apabila ujian menghasilkan satu (1) faktor tunggal yang diekstrak, atau apabila faktor tunggal mengekstrak kebanyakan varians dari set pemboleh ubah yang diuji (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Kemudian, EFA dijalankan bagi menguji semua item dan menentukan dimensi-dimensi item yang mengukur setiap konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Ujian ini menghasilkan satu (1) kaedah komponen utama yang tidak dilindung (*unrotated*) (Bido et al., 2017) iaitu sama ada kesemua item akan membentuk satu (1) atau lebih dimensi (Costello & Osborne, 2005) menggunakan data kajian rintis ini.

Ujian EFA dilaksanakan dengan tujuan untuk menentukan dimensi bagi item-item yang mengukur setiap konstruk, iaitu dengan menentukan sama ada konstruk laten terdiri daripada hanya satu (1) dimensi ataupun mengandungi beberapa dimensi yang setiap satunya mempunyai beberapa item. Item yang mempunyai muatan faktor (*factor loading*) yang rendah (<0.60) dan yang mempunyai item bertindan atau bersilang (*cross-loading*) iaitu muatan faktor yang lebih besar daripada 0.60 bagi lebih daripada dua (2) dimensi akan dikeluarkan. Berpandukan dimensi yang terbentuk dan item-item yang mengukur setiap satu (1) dimensi tersebut, satu (1) model pengukuran bagi konstruk-konstruk laten dibangunkan dan kesemua dimensi bagi konstruk dilabelkan dan dinamakan semula. Item-item bagi setiap konstruk disusun semula dalam dimensi-dimensi berdasarkan model pengukuran yang dibangunkan.

Data daripada kajian rintis yang melalui analisis EFA diukur berdasarkan petunjuk analisis *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO), *Bartlett Test of Sphericity* dan *Total Variance Explained* (TVE). Nilai KMO dipastikan 0.60 ke atas dan nilai Ujian *Bartlett* adalah signifikan iaitu kurang daripada $p < 0.05$ bagi memastikan data adalah sesuai untuk analisis faktor. Nilai KMO yang menghampiri 1.00 dan nilai signifikan Ujian *Bartlett* yang mencapai 0.00 menunjukkan data yang digunakan adalah mencukupi untuk meneruskan proses analisis faktor (Pallant, 2011; Hair et al., 2010). Komponen yang terhasil, item-item yang dikekalkan dan alpha *Cronbach* (α) yang diukur daripada item-item yang dikekalkan telah diperjelaskan. Kajian rintis ini dilaksanakan untuk mendapatkan nilai alpha *Cronbach* bagi setiap item yang dianalisis, untuk membuktikan bahawa kesemua dimensi mempunyai nilai kesahan

dan kebolehpercayaan yang tinggi bagi membolehkan item-item berkenaan sesuai digunakan sebagai satu (1) instrumen yang lengkap untuk kajian sebenar.

3.5.1 Analisis *Common Method Bias (CMB)*

Ujian ini dilaksanakan bagi memastikan kualiti data dalam kajian tinjauan yang dijalankan. Soalan-soalan kajian dikenal pasti dan dihadkan kepada soalan yang relevan untuk menentukan kesahannya bagi memastikan ujian ini dipenuhi. Ini juga bertujuan untuk memastikan minat dan kecenderungan responden dapat dikekalkan semasa fasa pengumpulan data, serta mengenal pasti bahawa responden berada dalam keadaan yang sesuai bagi memastikan soal selidik dijawab dengan selesa berdasarkan garis panduan yang dicadangkan oleh Conway dan Lance (2010), iaitu (i) rasional laporan sendiri adalah sesuai, (ii) kesahan konstruk bagi setiap pengukuran, (iii) kurang pertindihan item dalam konstruk yang berlainan, dan (iv) pengukuran proaktif terhadap pembinaan item untuk meminimumkan masalah CMB ini.

Apabila menguji model berstruktur, lazimnya data tinjauan digunakan. Sekiranya data dari pembolehubah *exogeneous* dan *endogeneous* diperolehi daripada sumber yang sama (responden yang sama, format maklum balas yang sama, bentuk pengumpulan data yang sama, dan masa yang sama), beberapa bentuk CMB mungkin wujud. Isu ini membawa kepada jangkaan (kurang atau lebih) terhadap pekali berstruktur, atau terhadap hubungan antara pembolehubah-pembolehubah laten. Bias ini berlaku terutamanya kerana kaedah itu sendiri adalah penyebab yang biasa antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar (Bido et al., 2017). Maka, ujian faktor tunggal Harman dilakukan. Hasil analisis tersebut menunjukkan peratus varians kumulatif dalam komponen tunggal ialah 21.92%. Nilai ini dianggap baik

memandangkan nilai tersebut kurang daripada 50.00%. Nilai tersebut menunjukkan bahawa kajian ini adalah bebas daripada kesan *common method varians* (CMV), sebagaimana Jadual 3.5 di bawah. Output ujian ditunjukkan dalam Lampiran H.

Jadual 3.5

Analisis Faktor Tunggal Harman

Komponen	Nilai Eigen Awai			Jumlah Ekstraksi bagi Muatan ²		
	Jumlah	% Varians	% Kumulatif	Jumlah	% Varians	% Kumulatif
1	7.67	21.92	21.92	7.67	21.92	21.92

Kaedah Ekstraksi: Analisis Komponen Utama

3.5.2 Analisis Data Konstruk Kepimpinan Perkongsian

Data kajian rintis ini mengandungi 19 item untuk mengukur konstruk kepimpinan perkongsian, dengan tiga (3) item adalah dalam bentuk item-item negatif. Item-item tersebut ialah K13 (*Terdapat hirarki (perbezaan kedudukan) antara guru-guru di sekolah ini*), K15 (*Terdapat seorang guru di sekolah ini yang mendominasi dan menentukan apa yang guru-guru lain perlu buat*) dan K16 (*Slogan yang sesuai digunakan di sekolah ini ialah “Setiap orang adalah untuk dirinya sendiri”*).

Ketiga-tiga item ini telah dilakukan proses tranformasi pengkodan semula (*recode*) bagi memastikan semua item adalah bersifat satu (1) dimensi atau sehala, iaitu menuju satu (1) nilai tertinggi daripada nilai negatif ke positif. Proses ini bertujuan untuk mengekalkan unidimensi item soal selidik bagi mencapai ketekalan dalaman (*internal consistency*) yang diukur melalui nilai *Alpha Cronbach*. Proses pengkodan semula dilakukan melalui menu IBM SPSS *Transform*, seterusnya *Recode into*

Different Variables. Item-item baru dengan nilai positif dinamakan sebagai rcK13, rcK15 dan rcK16.

Seterusnya, ujian bagi *Principat Component Faetor Anatlisis* (PCFA) dengan *Varimax Rotation* dilaksanakan terhadap 16 item positif yang asal dan tiga (3) item yang telah dikodkan semula bagi konstruk kepimpinan perkongsian tersebut. Analisis menunjukkan bahawa ujian *Bartlet Test of Sphericity* adalah signifikan (*Chi-Square*=1649.72, $p<.05$), manakala nilai pengukuran KMO=.78, yang memenuhi syarat analisis KMO, seperti Jadual 3.6 di bawah:

Jadual 3.6

Ujian KMO dan Ujian Bartlet bagi Instrumen Kepimpinan Perkongsian		
KMO		0.78
Bartlet Test of Sphericity	Chi-Square	1649.72
	Df	171
	Signifikan	0.00

Berdasarkan Jadual 3.6 di atas, nilai KMO adalah baik memandangkan nilai tersebut melebihi nilai yang dicadangkan 0.60. Kedua-dua pengukuran iaitu KMO yang menghampiri 1.00 dan ujian kesignifikan *Barttet* bernilai 0.00 mengesahkan bahawa data tersebut adalah sesuai untuk diteruskan dengan prosedur reduksi (pengurangan). Seterusnya, prosedur analisis faktor telah dilaksanakan dan output adalah seperti Jadual 3.7 yang berikut:

Jadual 3.7

<i>Total Variance Explained bagi Instrumen Kepimpinan Perkongsian</i>						
Komponen	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Rotation Sum of Squared Loadings</i>		
		%	%		%	%
	Jumlah	Varians	Kumulatif	Jumlah	Varians	Kumulatif
1	6.55	34.45	34.45	5.72	30.10	30.10
2	3.30	17.36	51.81	3.47	18.28	48.37
3	2.00	10.40	62.22	2.57	13.51	61.88
4	1.26	6.63	68.84	1.32	6.96	68.84
5	0.97	5.11	73.96			
6	0.83	4.36	78.32			
7	0.73	3.84	82.15			
8	0.67	3.51	85.67			
9	0.57	3.00	88.66			
10	0.52	2.74	91.40			
11	0.40	2.10	93.49			
12	0.27	1.41	94.90			
13	0.22	1.15	96.05			
14	0.17	0.90	96.95			
15	0.16	0.87	97.82			
16	0.14	0.76	98.58			
17	0.12	0.62	99.20			
18	0.09	0.47	99.67			
19	0.06	0.33	100.00			

Output dalam Jadual 3.7 di atas menunjukkan bahawa prosedur analisis faktor telah menghasilkan empat (4) dimensi yang berlainan bagi item-item kepimpinan perkongsian dengan nilai *Eigen* 1.26 yang melebihi 1.00. Jadual 3.8 yang berikut menunjukkan nilai muatan faktor (*factor loading*) bagi 18 item yang terbahagi kepada empat (4) komponen tersebut. Seterusnya, item-item bagi setiap komponen ditentukan melalui ujian *Rotated Component Matrix*.

Setiap komponen dinamakan semula dengan terma yang sesuai bagi menggambarkan item-item yang terkandung dalam komponen tersebut, iaitu K1 (perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah), K2 (pembangunan kerjaya dan pementoran) dan K3 (sokongan dan pertimbangan). Dengan itu, data telah dikurangkan kepada empat (4) komponen berbanding keseluruhan 19 item pada asalnya. Terdapat satu (1)

item digugurkan iaitu item K16 kerana muatan faktor kurang daripada 0.60 iaitu hanya 0.46, manakala 18 item lain dikekalkan memandangkan nilai muatan faktor adalah melebihi 0.6 dengan nilai terendah 0.67 bagi K5 dan nilai tertinggi 0.93 bagi item K17.



Jadual 3.8

Rotated Component Matrix bagi Item-Item Kepimpinan Perkongsian

Item Kepimpinan Perkongsian	Komponen Kepimpinan Perkongsian			
	1	2	3	4
K7 Setiap guru berkongsi menentukan tindakan yang terbaik apabila guru-guru lain menghadapi masalah.	0.90			
K4 Setiap guru dinilai oleh guru-guru lain dan bertanggungjawab antara satu sama lain.	0.87			
K3 Setiap guru membantu mengenalpasti dan menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru-guru lain.	0.84			
K1 Setiap guru berkongsi mewujudkan matlamat sekolah ini.	0.79			
K8 Setiap guru memberi sumbangan (walaupun di luar bidang tanggungjawab peribadi) untuk memenuhi keperluan sekolah ini.	0.77			
K2 Setiap guru membantu merangka visi sekolah.	0.76			
K9 Pandangan setiap guru diambil kira apabila berkongsi tentang situasi yang dihadapi oleh guru-guru lain.	0.75			
K6 Setiap guru boleh bersuara bagi menentukan cara sumber-sumber sekolah akan diperuntukkan mengikut keutamaan.	0.70			
K5 Guru-guru berkolaborasi antara satu sama lain untuk membuat keputusan yang efektif kepada sekolah.	0.67			
K11 Guru-guru mempelajari kemahiran pengajaran dan pembelajaran yang penting daripada guru-guru lain.		0.91		
K14 Selain jawatan yang telah dipertanggungjawabkan, semua guru dianggap setara antara satu sama lain di sekolah ini.		0.90		
K10 Setiap guru berkongsi maklumat dengan guru lain di sekolah agar semua guru dapat bekerja dengan lebih efektif.		0.85		
K12 Guru-guru membantu antara satu sama lain untuk membina kemahiran-kemahiran dalam pengajaran.		0.85		
K17 Guru-guru memberi galakan antara satu sama lain apabila menghadapi waktu yang mencabar di sekolah.			0.93	
K18 Setiap guru menunjukkan kesabaran terhadap guru-guru lain.			0.87	
K19 Hubungan sosial dan profesional wujud antara guru-guru di sekolah ini.			0.79	
K13 Terdapat hirarki (perbezaan kedudukan) antara guru-guru di sekolah ini.				0.79
K15 Terdapat seorang guru di sekolah ini yang mendominasi dan menentukan apa yang guru-guru lain perlu buat.				0.76
Nilai <i>Eigen</i> =1.26				

3.5.3 Analisis Data Konstruk Motivasi

Data kajian rintis ini mengandungi 26 item untuk mengukur konstruk motivasi. Ujian bagi *Principal Component Factor Analysis* (PCFA) dengan *Varimax Rotation* dilaksanakan terhadap kesemua item berkenaan. Analisis menunjukkan bahawa ujian *Bartlet Test of Sphericity* adalah signifikan ($Chi-Square=2442.21$, $p<.05$), manakala nilai pengukuran $KMO=.69$, yang memenuhi syarat analisis KMO.

Jadual 3.9

Ujian KMO dan Ujian Bartlet bagi Instrumen Motivasi

KMO		0.69
<i>Bartlet Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>	2442.21
	Df	325
	Signifikan	0.00

Berdasarkan Jadual 3.9 di atas, nilai KMO adalah agak baik memandangkan nilai tersebut juga melebihi nilai 0.60. Kedua-dua pengukuran iaitu KMO yang semakin menghampiri 1.00 dan ujian kesignifikan *Bartlet* bernilai 0.00 mengesahkan bahawa prosedur reduksi (pengurangan) boleh diteruskan bagi data berkenaan. Seterusnya, prosedur analisis faktor dilaksanakan dan output adalah seperti Jadual 3.10 yang berikut:

Jadual 3.10

Total Variance Explained bagi Instrumen Motivasi

Komponen	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Rotation Sum of Squared Loadings</i>		
		%	%		%	%
	Jumlah	Varians	Kumulatif	Jumlah	Varians	Kumulatif
1	6.10	23.45	23.45	4.10	15.76	15.76
2	3.26	12.53	35.97	2.98	11.45	27.20
3	2.92	11.23	47.20	2.74	10.52	37.72
4	2.67	10.29	57.49	2.61	10.04	47.77
5	1.89	7.25	64.74	2.34	9.01	56.77
6	1.70	6.54	71.28	2.32	8.93	65.70
7	1.47	5.66	76.94	2.20	8.45	74.15

Jadual 3.10 (Sambungan)						
8	1.16	4.46	81.41	1.89	7.26	81.41
9	0.70	2.69	84.09			
10	0.66	2.54	86.63			
11	0.55	2.11	88.74			
12	0.50	1.92	90.66			
13	0.36	1.38	92.04			
14	0.30	1.17	93.21			
15	0.29	1.13	94.34			
16	0.25	0.98	95.31			
17	0.20	0.78	96.10			
18	0.190	0.73	96.83			
19	0.16	0.62	97.45			
20	0.16	0.60	98.05			
21	0.13	0.50	98.55			
22	0.11	0.43	98.98			
23	0.09	0.33	99.31			
24	0.08	0.30	99.61			
25	0.06	0.230	99.84			
26	0.04	0.16	100.00			

Output bagi Jadual 3.10 di atas menunjukkan bahawa prosedur analisis faktor telah menghasilkan lapan (8) dimensi yang berlainan bagi item-item motivasi dengan nilai *Eigen* 1.16. Jadual 3.11 seterusnya menunjukkan nilai muatan faktor bagi kesemua 26 item yang terbahagi kepada setiap lapan (8) komponen tersebut. Seterusnya, item-item bagi setiap komponen ditentukan berdasarkan hasil analisis *Rotated Component Matrix*.

Jadual 3.11

Rotated Component Matrix bagi Item-Item Motivasi

Item Motivasi	Komponen Motivasi							
	1	2	3	4	5	6	7	8
M15 Bidang kerja (aspek-aspek yang berkaitan dengan tugas-tugas mengajar).	0.91							
M17 Nilai-nilai akauntabiliti (bertanggungjawab secara langsung terhadap pembelajaran murid).	0.87							
M16 Faktor-faktor dalam kehidupan peribadi (kesan mengajar terhadap kehidupan peribadi).	0.83							
M14 Tanggungjawab (autonomi, autoriti dan tanggungjawab terhadap kerja).	0.83							
M13 Status (guru cemerlang/tahap mengajar yang profesional).	0.67							
M4 Gaji (ganjaran kewangan).		0.89						
M6 Potensi terhadap perkembangan profesional (menambah baik kemahiran profesional).		0.85						
M7 Potensi bagi kenaikan pangkat (kedudukan jawatan yang berbeza dalam profesion).		0.81						
M5 Anugerah kewangan (kenaikan tangga gaji/bonus).		0.80						
M2 Terpilih sebagai “Guru Bulan Ini” atau “Guru Tahun Ini” pada peringkat sekolah atau daerah.						0.93		
M1 Pengiktirafan (mendapat pujian daripada pihak pentadbiran, ibu bapa, murid atau pihak lain).						0.90		
M3 Diberi hadiah oleh murid.						0.86		
M11 Hubungan interpersonal dengan pihak pentadbir (interaksi dengan guru besar & guru-guru penolong kanan).						0.90		
M10 Hubungan interpersonal dengan rakan sekerja (interaksi dengan guru-guru lain).						0.87		
M12 Hubungan interpersonal/interaksi dengan murid.						0.82		
M25 Penilaian guru (prestasi pengajaran di bilik darjah).								0.93

Jadual 3.11 (Sambungan)

M26 Diberi kebenaran untuk membeli peralatan dan sumber tambahan untuk bilik darjah.	0.90		
M24 Jumlah kerja yang perlu diselesaikan.	0.75		
M22 Jaminan kerja.		0.88	
M23 Keadaan dan kedudukan bangunan sekolah.		0.86	
M21 Pemantauan daripada pihak pentadbir sekolah.		0.70	
M19 Mempunyai murid yang berterima kasih atas bantuan dan tunjuk ajar untuk memahami topik yang sukar.			0.89
M20 Terdapat peningkatan tahap pencapaian yang ketara pada seseorang murid dari awal tahun.			0.79
M18 Kejayaan yang dicapai (menikmati kejayaan).			0.66
M9 Diberi peluang untuk menyertai projek-projek guru (penyelidikan, pembangunan kurikulum).			0.93
M8 Bengkel-bengkel instruksional yang ditawarkan dan dianjurkan oleh jabatan.			0.90
Nilai <i>Eigen</i> =1.16			

Dengan itu, data telah dikelompokkan kepada lapan (8) komponen berbanding keseluruhan 26 item pada asalnya dan juga dinamakan semula berpandukan item-item yang tersenarai dalam setiap komponen berkenaan. Komponen-komponen tersebut ialah M1 (tanggungjawab), M2 (potensi, promosi dan ganjaran), M3 (pengiktirafan), M4 (hubungan interpersonal), M5 (keadaan kerja), M6 (persekitaran kerja), M7 (pencapaian) serta M8 (polisi organisasi). Kesemua item dikekalkan memandangkan muatan faktor (*factor loading*) bagi keseluruhan item melebihi 0.60, dengan nilai terendah 0.66 bagi item M18 dan nilai tertinggi 0.93 bagi item M25. Maka, untuk kajian lapangan, konstruk motivasi ini diukur melalui lapan (8) komponen dengan mengekalkan bilangan item sebanyak 26 item.

3.5.4 Analisis Data Konstruk Tekanan Kerja

Data kajian rintis ini mengandungi 24 item untuk mengukur konstruk tekanan kerja. Item-item dalam konstruk ini dikodkan semula bagi memastikan unidimensi instrumen kajian. Kemudian, ujian bagi *Principal Component Factor Analysis* (PCFA) dengan *Varimax Rotation* dilaksanakan terhadap kesemua item berkenaan. Analisis menunjukkan bahawa ujian *Bartlett Test of Sphericity* adalah signifikan ($\chi^2=1173.42$, $p<.05$), manakala nilai pengukuran $KMO=.63$, yang memenuhi syarat analisis KMO.

Jadual 3.12

Ujian KMO dan Ujian Bartlett bagi Instrumen Tekanan Kerja

KMO		0.63
<i>Bartlett Test of Sphericity</i>	<i>Chi-Square</i>	1173.42
	Df	276
	Signifikan	0.00

Berdasarkan Jadual 3.12 di atas, nilai KMO dianggap agak baik memandangkan nilai tersebut juga melebihi nilai 0.60. Prosedur reduksi (pengurangan) juga boleh diteruskan bagi data berkenaan memandangkan kedua-dua pengukuran iaitu KMO yang semakin menghampiri 1.00 dan ujian kesignifikan *Bartlett* bernilai 0.00. Seterusnya, prosedur analisis faktor telah dilaksanakan dan output adalah seperti Jadual 3.13 yang berikut:

Jadual 3.13

Total Variance Explained bagi Instrumen Tekanan Kerja

Komponen	Initial Eigenvalues			Rotation Sum of Squared Loadings		
	Jumlah	% Varians	% Kumulatif	Jumlah	% Varians	% Kumulatif
1	3.53	14.69	14.69	2.98	12.40	12.40
2	3.01	12.55	27.24	2.39	9.97	22.37
3	2.50	10.42	37.66	2.32	9.65	32.02
4	2.21	9.21	46.87	2.29	9.53	41.55
5	1.99	8.31	55.17	2.28	9.50	51.06
6	1.50	6.27	61.44	1.92	8.02	59.08
7	1.40	5.83	67.27	1.62	6.77	65.84
8	1.25	5.20	72.47	1.59	6.63	72.47
9	0.86	3.59	76.06			
10	0.72	2.99	79.06			
11	0.69	2.89	81.94			
12	0.60	2.51	84.46			
13	0.56	2.33	86.79			
14	0.50	2.09	88.87			
15	0.440	1.83	90.70			
16	0.39	1.61	92.31			
17	0.31	1.30	93.62			
18	0.31	1.29	94.90			
19	0.26	1.09	95.99			
20	0.23	0.96	96.95			
21	0.22	0.90	97.85			
22	0.20	0.83	98.68			
23	0.16	0.68	99.36			
24	0.15	0.64	100.00			

Output bagi Jadual 3.13 di atas menunjukkan bahawa prosedur analisis faktor telah menghasilkan lapan (8) dimensi bagi item-item tekanan kerja dengan nilai *Eigen* 1.25. Manakala, Jadual 3.14 yang berikut menunjukkan muatan faktor bagi 24 item yang terbahagi kepada setiap lapan (8) komponen tersebut. Seterusnya, item-item bagi setiap komponen akan ditentukan berdasarkan hasil analisis *Rotated Component Matrix*.

Jadual 3.14

Rotated Component Matrix bagi Item-Item Tekanan Kerja

Item Tekanan Kerja	Komponen Tekanan Kerja							
	1	2	3	4	5	6	7	8
T11 Mengekalkan disiplin murid dalam bilik darjah.	0.86							
T9 Murid yang membuat bising.	0.78							
T10 Sikap murid yang malas belajar.	0.78							
T8 Kelas yang sukar dikawal.	0.65							
T12 Tingkah laku murid yang tidak sopan atau biadab.	0.64							
T3 Terlalu banyak kerja untuk dibuat (persediaan mengajar dan menyemak buku murid).		0.79						
T2 Tempoh rehat yang sangat pendek.		0.75						
T1 Tanggungjawab kepada murid (peperiksaan, kejayaan)		0.72						
T4 Kerja-kerja pentadbiran (mengisi borang/markah).		0.71						
T6 Kurang pengiktirafan bagi guru yang mengajar dengan baik.			0.89					
T7 Gaji yang tidak mencukupi.			0.85					
T5 Struktur kerjaya/prospek kenaikan pangkat yang lemah.			0.68					
T15 Kurang masa untuk diluahkan dengan murid secara individu.				0.85				
T17 Mempunyai kelas yang besar (bilangan murid yang ramai).				0.82				
T13 Mempunyai murid yang lebih kerana kekurangan guru.				0.76				

Jadual 3.14 (Sambungan)

T19 Sikap dan tingkah laku guru-guru lain.	0.89		
T18 Tekanan daripada ibu bapa.	0.86		
T20 Tekanan daripada pentadbir-pentadbir sekolah.	0.73		
T24 Kurang latihan untuk menggunakan teknologi di sekolah.		0.91	
T23 Kurang sokongan teknikal bagi penggunaan teknologi di sekolah (apabila alatan teknologi rosak dan sebagainya)		0.90	
T16 Kekurangan peralatan dan fasiliti (tidak mencukupi).		0.87	
T14 Silibus pelajaran yang ditakrif secara lemah (tidak cukup jelas).		0.80	
T21 Menggunakan teknologi untuk mengajar (internet, papan putih elektronik dan sebagainya).			0.89
T22 Menggunakan teknologi untuk membuat kerja-kerja pentadbiran.			0.79

Nilai $Eigen=1.25$



UUM
Universiti Utara Malaysia

Hasilnya, data telah dikelompokkan kepada lapan (8) komponen berbanding keseluruhan 24 item pada asalnya dan juga dinamakan semula berpandukan item-item yang tersenarai dalam setiap komponen berkenaan. Komponen-komponen tersebut ialah T1 (salah laku murid), T2 (beban tugas), T3 (pengiktirafan profesional), T4 (kekangan masa dan sumber), T5 (hubungan interpersonal), T6 (latihan dan sokongan terhadap teknologi), T7 (kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum) dan T8 (literasi teknologi). Kesemua item dalam konstruk ini dikekalkan apabila nilai muatan faktor secara keseluruhannya melebihi 0.60, dengan nilai muatan faktor tertinggi 0.91 bagi T24 dan nilai terendah 0.64 bagi T12. Maka, bagi kajian lapangan, konstruk tekanan kerja ini juga diukur melalui lapan (8) komponen dengan kesemua 24 item yang asal.

3.5.5 Analisis Kebolehpercayaan Bagi Item-Item Pengukuran

Ujian kebolehpercayaan dilaksanakan menggunakan hasil analisis faktor (Yong & Pearce, 2013) yang telah diperolehi. Ujian ini adalah untuk mengesahkan item-item pengukuran bagi setiap komponen menggunakan pengukuran *Alpha Cronbach*. Nilai *Alpha Cronbach* sekurang-kurangnya 0.60 atau lebih (Hinton, McMurray, Brownlow, & Cozens, 2004; Taber, 2017) bagi sesuatu komponen menunjukkan item-item pengukuran tersebut mampu menyediakan satu (1) pengukuran yang mempunyai kekonsistenan dalaman yang boleh dipercayai.

Jadual 3.15

Nilai Alpha Cronbach bagi Komponen dan Konstruk Kepimpinan Perkongsian

Konstruk	Komponen	Bilangan Item	<i>Alpha Cronbach</i>	Tahap Kebolehpercayaan
Kepimpinan perkongsian	1	9	0.92	Cemerlang
	2	4	0.93	Cemerlang
	3	3	0.86	Tinggi
Jumlah	3	16	0.88	Tinggi

Jadual 3.15 di atas menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* bagi komponen-komponen dalam konstruk kepimpinan perkongsian. Komponen 1, 2 dan 3 mempunyai nilai *Alpha Cronbach* yang lebih tinggi daripada 0.60, iaitu masing-masing 0.92, 0.93 dan 0.86. Nilai *Alpha Cronbach* bagi keseluruhan konstruk kepimpinan perkongsian ialah 0.88, yang dianggap mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Hinton et al., 2004) dan boleh dipercayai (Taber, 2017). Waiiau bagaimanapun, terdapat satu (1) komponen yang mempunyai nilai *Alpha Cronbach* yang agak rendah, iaitu komponen 4 dengan nilai *Alpha Cronbach* 0.42.

Maka item ini telah disemak semula sama ada terdapat item yang bermasalah dalam komponen berkenaan. Output analisis kesahan menunjukkan bahawa kedua-dua item rcK13 dan rcK15 bermasalah dan menyumbang nilai *Alpha Cronbach* yang sangat rendah. Maka, komponen 4 dengan dua (2) item tersebut telah digugurkan daripada instrumen kajian dan tidak digunakan untuk mengukur konstruk kepimpinan perkongsian semasa kajian lapangan dilaksanakan.

Manakala, output analisis kesahan bagi setiap komponen dalam konstruk motivasi mempunyai nilai *Alpha Cronbach* yang tinggi melebihi 0.60, iaitu antara 0.78 hingga 0.91. Maka kesemua komponen dalam konstruk ini juga digunakan untuk mengukur konstruk motivasi, dengan nilai *Alpha Cronbach* 0.80 yang dianggap mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Taber, 2017; Hinton et al., 2004). Perincian hasil analisis kesahan bagi konstruk motivasi adalah seperti Jadual 3.16 yang berikut:

Jadual 3.16

Nilai Alpha Cronbach bagi Komponen dan Konstruk Motivasi

Konstruk	Komponen	Bilangan Item	Alpha Cronbach	Tahap Kebolehpercayaan
Motivasi	1	5	0.91	Cemerlang
	2	4	0.85	Tinggi
	3	3	0.89	Tinggi
	4	3	0.89	Tinggi
	5	3	0.86	Tinggi
	6	3	0.78	Sederhana
	7	3	0.80	Tinggi
	8	2	0.85	Tinggi
Jumlah	8	26	0.80	Tinggi

Konstruk tekanan kerja yang telah membentuk lapan (8) komponen juga menghasilkan nilai *Alpha Cronbach* yang tinggi melebihi 0.60. Komponen 1, 5 dan 6 masing-masing mempunyai nilai *Alpha Cronbach* melebihi 0.80, komponen 2, 3, 4 dan 7 dengan nilai melebihi 0.70 dan komponen 8 dengan nilai *alpha Cronbach* 0.69. Nilai *Alpha Cronbach* bagi konstruk tekanan kerja adalah 0.68 yang menghampiri 0.70 ini dianggap sebagai nilai kebolehpercayaan yang sederhana (Hinton et al., 2004) dan munasabah (Taber, 2017) serta menyediakan satu (1) pengukuran yang boleh dipercayai terhadap ketekalan dalaman (Pallant, 2011; Zainudin Awang, 2014), ditunjukkan dalam Jadual 3.17 di bawah:

Jadual 3.17

Nilai Alpha Cronbach bagi Komponen dan Konstruk Tekanan Kerja

Konstruk	Komponen	Bilangan Item	Alpha Cronbach	Tahap Kebolehpercayaan
Tekanan kerja	1	5	0.81	Tinggi
	2	4	0.75	Sederhana
	3	3	0.78	Sederhana
	4	3	0.78	Sederhana
	5	3	0.80	Tinggi
	6	2	0.86	Tinggi
	7	2	0.71	Sederhana
	8	2	0.69	Sederhana
Jumlah	8	24	0.68	Sederhana

3.6 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data bermula dengan mengemukakan permohonan menjalankan kajian kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM melalui borang permohonan dengan melampirkan kertas cadangan bersama instrumen kajian yang lengkap. Kelulusan dari BPPDP (Lampiran I) telah diperolehi sebelum kajian dijalankan di semua premis KPM termasuk sekolah. Sebaik sahaja mendapat kebenaran tersebut, pengkaji telah memohon kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) Kelantan dan Guru Besar sekolah-sekolah sampel yang telah dipilih.

Setelah mendapat kebenaran daripada pihak JPN Kelantan (Lampiran J) dan PPD, pengkaji menyediakan surat makluman berkenaan borang soal selidik kepada setiap sekolah yang telah dipilih secara rawak. Surat permohonan menjalankan kajian dan surat makluman berkenaan borang soal selidik diserahkan sendiri kepada Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan (Lampiran K). Pengkaji kemudiannya telah memberikan taklimat dengan terperinci tentang kajian yang dijalankan kepada guru-guru yang terlibat di setiap sekolah. Seramai lima (5) orang guru telah dipilih secara rawak untuk menjawab soal selidik secara dalam talian (Lampiran L) menggunakan pautan borang yang telah disertakan dalam slip surat makluman (Lampiran M) berkenaan. Andrews, Nonnecke dan Preece (2003) menyebut bahawa kajian secara dalam talian berasaskan sesawang (*web*) merupakan format yang paling sesuai bagi memungut data dalam talian apabila kos kajian merupakan satu (1) kekangan, ketepatan masa adalah penting dan sifat penyelidikan memerlukan.

Pertama, melalui teknologi pangkalan data, tinjauan berasaskan web menyediakan keupayaan untuk mengesahkan dan menyimpan kaji selidik secara automatik menggunakan teknologi pangkalan data dan antara muka pengguna HTML (*hypertext markup language*). Kedua, e-mel adalah teknologi yang membolehkan penyelidik berkomunikasi secara langsung dengan calon responden (Andrews et al., 2003).

Secara teknikal, tinjauan elektronik perlu direka untuk i) menyokong pelbagai platform dan pelayar, ii) menghalang banyak penyerahan, iii) mempunyai keupayaan untuk mengemukakan soalan dalam cara logik atau adaptif, jika diperlukan, iv) menyediakan pelbagai peluang untuk mengurangkan masa menjawab dalam soal selidik yang panjang (lebih daripada 50 soalan), v) mengumpul kedua-dua pilihan jawapan kuantitatif dan soalan-soalan jawapan naratif, dan, vi) memberi maklum balas "terima kasih" atas penyelesaian tinjauan (Andrews et al., 2003). Kesemua ciri-ciri di atas telah diambil kira semasa menyediakan borang soal selidik dalam talian. Tinjauan berasaskan internet menawarkan keupayaan baru yang unik, sama ada sebagai satu (1) alternatif atau tambahan kepada kaedah tinjauan secara konvensional (Fricker & Schonlau, 2002).

Bagi daerah-daerah selain Kota Bharu, Bachok dan Machang, pengkaji menghantar e-mel dengan melampirkan surat permohonan menjalankan kajian dan surat makluman berkenaan borang soal selidik untuk tindakan pentadbir melalui e-mel rasmi sekolah yang disediakan oleh penyedia perkhidmatan *1Government Unified Communications* (1GovUC). 1GovUC merupakan perkhidmatan komunikasi dan kolaborasi bersepadu yang diuruskan secara berpusat oleh MAMPU, antaranya saluran komunikasi e-mel, sebagai langkah penjimatan kos melalui komunikasi yang

diintegrasikan secara kolaboratif yang membolehkan sektor awam di Malaysia boleh berhubung dan menjayakan sesuatu projek melalui sistem komunikasi yang ditawarkan oleh 1GovUC (MAMPU, 2017). Senarai e-mel sekolah-sekolah terlibat diperoleh daripada Buku Catatan Rasmi JPN Kelantan 2017. Pengkaji juga telah membuat panggilan telefon ke setiap sekolah yang berkenaan sebagai susulan bagi memastikan borang soal selidik telah diterima dan diambil tindakan oleh pihak sekolah.

3.7 Persediaan Data

Sebaik sahaja data kajian diperoleh, kesemua data diakses daripada borang soal selidik dalam talian berbentuk *Google Form*. Data kajian kemudiannya dimuat turun daripada storan *Google Drive* dan disimpan ke dalam bentuk lembaran kerja *Microsoft Excel*. Kesemua respon yang diterima telah disemak bagi mengenal pasti beberapa isu penting seperti keciciran jawapan, maklumat yang ekstrem sama ada terlalu positif atau terlalu negatif, serta corak maklum balas yang tidak konsisten.

Berdasarkan isu-isu tersebut, sejumlah 5.71% (20 responden) daripada kesemua 350 data daripada responden yang diterima terpaksa diasingkan dan diketepikan dengan anggapan bahawa responden-responen yang berkenaan tidak memberikan sepenuh kerjasama dalam menyediakan data yang diperlukan oleh kajian, iaitu responden tidak membaca dan memahami item-item soal selidik dengan baik sebelum memberikan jawapan, atau menjawab soal selidik dalam keadaan yang kurang selesa, seterusnya tidak dapat menyumbang kepada data kajian yang berkualiti (Pallant, 2011).

Maka, jumlah responden kajian adalah seramai 330 orang (86.84%). Jumlah ini dilihat agak besar dan memberangsangkan, hasil kerjasama yang padu daripada pihak Pejabat Pendidikan Daerah serta komitmen yang jitu daripada pihak sekolah amat menyokong. Keadaan ini sangat membantu walau pun tidak banyak bukti dalam literatur yang menyebut bahawa kaji selidik berasaskan Internet ada kalanya mencapai kadar tindak balas yang lebih tinggi berbanding kaji selidik konvensional (Nulty, 2008). Majoriti hasil yang dilaporkan menunjukkan tinjauan Internet yang paling baik pada masa ini mencapai kadar tindak balas yang sama dengan kaedah konvensional (Fricker & Schonlau, 2002).

3.7.1 Analisis Keciciran (*Missing Complete at Random*, MCAR)

Analisis keciciran telah dilaksanakan terhadap 330 data mentah yang telah disaring. Jumlah data daripada 330 responden ini melebihi anggaran 300 responden yang dibuat semasa prosedur persampelan dilakukan pada peringkat awal kajian. Output menunjukkan tidak terdapat nilai cicir dalam data kajian, maka nilai anggaran *Expectation-Maximization* (EM) tidak dijana oleh IBM SPSS, seperti Jadual 3.18 yang berikut:

Jadual 3.18

Statistik Univariate

	Bil	Min	Sisihan Piawai	Cicir		Bilangan Ekstrem ^a	
				Kiraan	Peratus	Rendah	Tinggi
min_K1	330	6.96	1.26	0	.0	0	0
min_K2	330	7.10	1.37	0	.0	0	0
min_K3	330	7.19	1.52	0	.0	0	0
min_M1	330	6.39	1.60	0	.0	1	0
min_M2	330	6.29	1.76	0	.0	0	0
min_M3	330	6.78	1.65	0	.0	4	0
min_M4	330	7.02	1.47	0	.0	2	0
min_M5	330	6.54	1.76	0	.0	0	0
min_M6	330	5.53	1.74	0	.0	0	0

Jadual 3.18 (Sambungan)							
min_M7	330	6.55	1.71	0	.0	0	0
min_M8	330	7.18	1.70	0	.0	8	0
min_T1	330	6.39	1.60	0	.0	1	0
min_T2	330	6.29	1.76	0	.0	0	0
min_T3	330	6.78	1.65	0	.0	4	0
min_T4	330	5.53	1.74	0	.0	0	0
min_T5	330	6.54	1.76	0	.0	0	0
min_T6	330	7.15	1.54	0	.0	3	0
min_T7	330	6.53	1.70	0	.0	1	0
min_T8	330	7.18	1.70	0	.0	8	0

*Bilangan kes luar julat ($Q1 - 1.5*IQR$, $Q3 + 1.5*IQR$).*

Maka, taburan soal selidik yang dihantar kepada responden, dijawab dan digunakan untuk analisis data adalah seperti Jadual 3.19 di bawah:

Jadual 3.19

Taburan Soal Selidik Kajian

Soal Selidik	Soal selidik dihantar kepada responden	Bilangan Sekolah	Soal selidik diterima semula	Peratus
Bachok	55	11	50	90.91%
Jeli	10	2	9	90.00%
Kota Bharu	120	24	106	88.30%
Kuala Krai	5	1	5	100.00%
Machang	10	2	7	70.00%
Pasir Mas	65	13	56	86.15%
Pasir Puteh	45	8	38	84.44%
Tanah Merah	25	5	21	84.00%
Tumpat	45	8	38	84.44%
Jumlah	380	74	350	92.11%
Soal selidik diasingkan selepas saringan			20	5.26%
Soal selidik dengan nilai cicir			0	0.00%
Soal selidik digunakan			330	
Purata maklum balas			86.84%	

*Purata maklum balas $(330/380)*100$*

3.7.2 Pengkodan Data

Sebaik selesai proses pembersihan dan penyarangan data mentah selesai, data-data ini seterusnya disalin dan dipindahkan ke dalam perisian IBM SPSS Statistics 20.0. Proses pengkodan data ini bertujuan untuk memastikan data mentah yang diperolehi dapat dianalisis dan ditukarkan kepada maklumat yang bermakna. Semasa proses menyemak pengkodan data, pengkaji telah meneliti setiap soalan dan respon yang diberikan bagi memastikan ketepatan kemasukan data memandangkan bilangan item dalam soal selidik ini agak banyak iaitu sebanyak 66 soalan, serta bilangan responden yang agak ramai iaitu seramai 330 orang.

3.7.3 Pengkodan Semula

Memandangkan item-item dalam soal selidik kajian mesti bersifat satu (1) dimensi atau satu (1) arah, iaitu skor setiap item perlu menuju kepada satu (1) nilai tertinggi. Bagi skala Interval 10 mata, responden yang bersetuju dengan sesuatu item telah memilih jawapan ke arah nilai yang tertinggi manakala responden yang tidak bersetuju akan memilih ke arah nilai terendah. Namun, soalan-soalan bagi konstruk tekanan kerja dalam bentuk "*Adakah faktor-faktor tekanan ini mempengaruhi anda?*" juga menggunakan skala interval 1 (Sangat Tidak Bersetuju) hingga skala 10 (Sangat Bersetuju). Maka, jika responden bersetuju dengan item-item ini, jawapan memberi maksud yang sebaliknya kerana item-item ini disediakan dalam bentuk songsang. Item-item ini adalah dalam bentuk item negatif. Oleh itu, data-data daripada item negatif perlu dilakukan proses transformasi kod semula (*recode*) daripada data negatif kepada data positif bagi mengekalkan unidimensi kajian selidik.

Maka, sebaik sahaja kesemua proses semakan nilai cicir, pengkodan data dan pengkodan semula sudah selesai, data kajian telah sedia untuk dilaksanakan analisis selanjutnya.

3.8 Analisis Data

Sebaik sahaja data diperolehi daripada kesemua responden kajian, analisis statistik yang relevan dilakukan bagi membuktikan setiap hipotesis yang telah disenaraikan. Proses analisis data melibatkan 10 peringkat. Pertama, data-data mentah yang diperolehi secara dalam talian dimuat turun bagi melakukan proses analisis data. Setiap respon yang diterima telah disemak bagi memastikan keciciran respon, respon yang ekstrem, serta corak respon yang tidak konsisten diasingkan dan diketepikan agar kesemua respon yang dianalisis dapat menjana hasil kajian yang berkualiti (Pallant, 2011).

Kedua, keseluruhan data dipindahkan ke dalam perisian IBM SPSS Statistics 20.0, yang merangkumi data-data pada Bahagian A (Demografi), Bahagian B (Kepimpinan Perkongsian), Bahagian C (Motivasi) dan Bahagian D (Tekanan Kerja). Ketiga, data tekanan kerja dalam bentuk item negatif kemudiannya dikodkan semula bagi menjamin unidimensi kesemua item. Keempat, ujian kenormalan data bagi setiap kategori dilaksanakan bagi memastikan analisis statistik parametrik dapat dijalankan.

Seterusnya, peringkat kelima analisis min dilakukan untuk menguji tahap amalan kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar, tahap motivasi dan tekanan kerja. Peringkat keenam ialah analisis statistik parametrik ujian-t dan ANOVA dilaksanakan bagi mengenal pasti perbezaan faktor demografi jantina, umur,

pengalaman mengajar, dan kelulusan akademik terhadap motivasi dan tekanan kerja di sekolah.

Ketujuh, model pengukuran bagi setiap konstruk kajian kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja dibangunkan secara berasingan dan terkumpul. Analisis CFA dilaksanakan ke atas kesemua model pengukuran bagi membuktikan unidimensi, kesahan dan kebolehpercayaan kesemua model pengukuran yang dibangunkan. Proses ini melibatkan ujian terhadap nilai muatan faktor, kesahan konvergen, kesahan konstruk dan kesahan diskriminan, serta nilai kebolehpercayaan dalaman, kebolehpercayaan konstruk (CR) dan juga nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila kesemua indeks *fitness* telah dicapai, ujian kenormalan data dilaksanakan sebelum diteruskan dengan pembangunan model berstruktur.

Peringkat seterusnya ialah membangunkan model berstruktur. Proses kesembilan ini bermula dengan analisis laluan (*path coefficient*) bagi menguji hubungan kausal (Hair, Babin, & Krey, 2017; Hair et al., 2010) antara konstruk kajian kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Seterusnya, analisis mediator dilaksanakan dan disahkan melalui ujian *Bootstrapping*. Manakala, analisis moderator dijalankan melalui kaedah *Multi-Group CFA*.

Peringkat terakhir dalam proses analisis data ialah bagi menyemak dan membuktikan wujudnya pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) dalam model kajian. Analisis menggunakan model persamaan berstruktur (SEM) ini merupakan kaedah yang efisien untuk menguji hubungan korelasi dan kausal antara konstruk kajian secara serentak dalam satu (1) model (Hair, Babin, & Krey, 2017; Hair et al.,

2010; Zainudin Awang, 2014, 2015b), yang secara langsung telah membentuk model kajian ini.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Dalam analisis deskriptif, taburan data diuji berdasarkan beberapa faktor demografi responden kajian, seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, kelayakan akademik dan lokasi sekolah. Seramai 330 responden kajian ini mewakili kesemua ciri-ciri demografi bagi populasi guru-guru sekolah rendah yang terlibat.

Kesemua konstruk yang terlibat dengan pengujian hipotesis perlu diuji kenormalan data bagi setiap kategori. Ujian ini dilaksanakan untuk memastikan data yang digunakan adalah data parametrik yang bertabur secara normal bagi membolehkan analisis statistik parametrik dijalankan (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2014, 2015a, 2015b). Kenormalan data boleh disemak menggunakan pengukuran nilai *skewness* dan kurtosis. Pengukuran *skewness* adalah di antara -1.50 hingga 1.50 bagi data yang besar melebihi 200 set (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015b), menunjukkan bahawa data adalah bertabur secara normal dan memenuhi keperluan bagi melaksanakan analisis statistik parametrik. Konstruk kepimpinan perkongsian diukur oleh 16 item dengan tiga (3) komponen.

Jadual 3.20

Statistik Deskriptif bagi Item Kepimpinan Perkongsian

Item	Bilangan Sampel	Skor Minimum	Skor Maksimum	Min	Ralat Standard	Sisihan Piawai	<i>Skewness</i>
K11	330	4	10	6.94	0.09	1.68	0.06
K12	330	4	9	6.55	0.08	1.47	-0.04
K13	330	3	10	6.78	0.08	1.53	0.28
K14	330	3	10	6.91	0.09	1.55	0.29
K15	330	4	10	7.06	0.09	1.68	0.08

Jadual 3.20 (Sambungan)							
K16	330	4	10	7.05	0.08	1.42	0.14
K17	330	4	10	7.36	0.07	1.29	0.07
K18	330	4	10	6.94	0.08	1.39	0.22
K19	330	4	10	7.05	0.08	1.46	0.23
K21	330	4	10	7.34	0.08	1.46	0.16
K22	330	4	10	6.93	0.09	1.56	0.33
K23	330	4	10	6.97	0.08	1.53	0.49
K24	330	4	10	7.18	0.09	1.66	0.11
K31	330	4	10	7.03	0.09	1.64	0.29
K32	330	4	10	7.19	0.08	1.50	0.16
K33	330	4	10	7.35	0.10	1.81	0.13

Berdasarkan Jadual 3.20 di atas, kesemua nilai *skewness* bagi setiap item dalam konstruk kepimpinan perkongsian adalah menghampiri 0.00 dan berada di dalam julat antara -1.50 hingga 1.50, dengan nilai terendah -0.04 dan nilai tertinggi 0.49. Maka, dapat dijelaskan bahawa taburan data adalah hampir berbentuk simetri yang menunjukkan data adalah bertabur secara normal. Data kajian lapangan ini memenuhi keperluan jangkaan bagi penggunaan analisis statistik parametrik memandangkan data diperoleh daripada satu (1) taburan yang normal. Maka jangkaan yang diperlukan bagi melaksanakan prosedur statistik parametrik bagi analisis selanjutnya adalah dipenuhi. Analisis statistik parametrik yang digunakan adalah bergantung kepada pengujian hipotesis yang telah ditetapkan dalam kajian ini.

Manakala, berdasarkan Jadual 3.21 yang berikut, kesemua nilai *skewness* bagi komponen-komponen dalam konstruk kepimpinan perkongsian adalah menghampiri 0.00 dan juga berada di dalam julat antara -1.50 hingga 1.50, iaitu antara -0.94 hingga -1.26. Maka, dapat dijelaskan bahawa taburan data adalah normal. Data kajian lapangan ini memenuhi keperluan jangkaan bagi penggunaan analisis statistik parametrik memandangkan data adalah daripada satu (1) taburan yang normal.

Jadual 3.21

Pengukuran Skewness bagi Data Kepimpinan Perkongsian

	Komponen	Minimum	Maksimum	Skewness	Kurtosis
K1	Perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah	1	10	-0.94	2.06
K2	Pembangunan kerjaya dan pementoran	1	10	-1.26	3.36
K3	Sokongan dan pertimbangan	1	10	-1.06	1.96

Manakala, konstruk motivasi pula diukur oleh 26 item dengan lapan (8) komponen. Skor deskriptif, termasuk nilai ralat standard, sisihan piawai dan ukuran *skewness* bagi setiap item diukur berdasarkan maklum balas yang diberikan oleh 330 responden. Pengukuran *skewness* bagi kesemua item dalam konstruk ini berada dalam julat -0.74 dan -0.01. Nilai *skewness* yang berada dalam julat -1.50 dan 1.50 ini menunjukkan bahawa data konstruk motivasi ini adalah bertabur secara normal dan juga boleh diterima untuk meneruskan prosedur analisis parametrik, ditunjukkan dalam Jadual 3.22 di bawah:

Jadual 3.22

Statistik Deskriptif bagi Item Motivasi

Item	Bilangan Sampel	Skor Minimum	Skor Maksimum	Min	Ralat Standard	Sisihan Piawai	Skewness
M11	330	1	9	6.41	0.10	1.86	-0.51
M12	330	1	9	6.30	0.10	1.81	-0.42
M13	330	1	9	6.32	0.10	1.81	-0.41
M14	330	1	9	6.01	0.10	1.72	-0.36
M15	330	1	9	6.90	0.09	1.66	-0.74
M21	330	1	10	5.84	0.12	2.11	-0.17
M22	330	1	10	6.44	0.11	2.06	-0.35
M23	330	1	10	6.10	0.12	2.11	-0.08
M24	330	2	10	6.79	0.12	2.16	-0.46
M31	330	1	10	6.70	0.10	1.87	-0.62
M32	330	1	10	6.64	0.10	1.79	-0.60
M33	330	1	10	7.02	0.10	1.84	-0.65
M41	330	2	10	6.77	0.09	1.68	-0.17
M42	330	2	10	7.35	0.09	1.63	-0.39
M43	330	2	10	6.94	0.09	1.68	-0.23
M51	330	1	10	6.36	0.10	1.84	-0.31

Jadual 3.22 (Sambungan)							
M52	330	1	10	6.62	0.11	1.93	-0.44
M53	330	1	10	6.63	0.11	1.96	-0.53
M61	330	1	9	5.52	0.11	1.93	-0.06
M62	330	1	9	5.49	0.10	1.88	-0.08
M63	330	1	10	5.58	0.11	1.99	-0.01
M71	330	2	10	6.50	0.10	1.83	-0.37
M72	330	2	10	6.59	0.10	1.83	-0.47
M73	330	1	10	6.57	0.10	1.75	-0.48
M81	330	1	10	7.15	0.10	1.74	-0.54
M82	330	1	10	7.20	0.10	1.75	-0.55

Manakala, nilai *skewness* bagi komponen-komponen dalam konstruk motivasi berada dalam julat -1.01 hingga -0.29, ditunjukkan seperti Jadual 3.23 yang berikut:

Jadual 3.23

Pengukuran <i>Skewness</i> bagi Data Motivasi					
Komponen		Minimum	Maksimum	<i>Skewness</i>	Kurtosis
M1	Tanggungjawab	3	10	-0.74	0.70
M2	Potensi, promosi dan ganjaran	2	10	-0.47	0.36
M3	Pengiktirafan	3	10	-0.29	-0.54
M4	Hubungan interpersonal	2	10	-0.72	0.18
M5	Keadaan kerja	1	10	-1.01	1.40
M6	Persekitaran kerja	1	10	-0.84	1.66
M7	Pencapaian	2	10	-0.80	0.94
M8	Polisi Organisasi	2	10	-0.85	0.74

Sementara itu, konstruk tekanan kerja diukur oleh 24 item dengan lapan (8) komponen. Jadual 3.24 berikut menunjukkan skor deskriptif, termasuk nilai ralat standard, sisihan piawai dan ukuran *skewness* bagi setiap item berdasarkan maklum balas yang diberikan oleh 330 responden. Pengukuran *skewness* bagi kesemua item dalam konstruk ini berada dalam julat 0.03 dan 0.70. Nilai *skewness* yang berada dalam julat -1.50 dan 1.50 ini menunjukkan bahawa data konstruk tekanan kerja ini juga adalah bertabur secara normal dan boleh diterima untuk meneruskan prosedur analisis parametrik.

Jadual 3.24

Statistik Deskriptif bagi Item Tekanan Kerja

Item	Bilangan Sampel	Skor Minimum	Skor Maksimum	Min	Ralat Standard	Sisihan Piawai	Skewness
T11	330	1	10	4.36	0.10	1.73	0.34
T12	330	1	10	4.48	0.10	1.73	0.33
T13	330	1	10	4.47	0.10	1.73	0.33
T14	330	2	10	4.76	0.09	1.63	0.22
T15	330	1	10	3.99	0.09	1.58	0.61
T21	330	1	10	4.53	0.10	1.77	0.14
T22	330	1	10	4.29	0.11	1.90	0.44
T23	330	1	10	4.45	0.11	1.95	0.28
T24	330	1	10	3.86	0.10	1.88	0.62
T31	330	1	10	4.23	0.10	1.80	0.55
T32	330	1	10	4.20	0.09	1.65	0.49
T33	330	1	10	3.95	0.10	1.80	0.63
T41	330	1	10	5.23	0.11	1.92	0.17
T42	330	2	10	5.38	0.10	1.86	0.15
T43	330	1	10	5.31	0.11	1.96	0.03
T51	330	1	10	4.25	0.09	1.55	0.30
T52	330	1	10	4.17	0.10	1.77	0.44
T53	330	1	10	4.10	0.10	1.77	0.63
T61	330	1	10	3.65	0.09	1.64	0.46
T62	330	1	10	4.06	0.09	1.69	0.28
T71	330	1	10	4.21	0.10	1.77	0.59
T72	330	1	10	4.16	0.09	1.68	0.70
T81	330	1	10	3.75	0.09	1.67	0.57
T82	330	1	10	3.70	0.09	1.68	0.60

Komponen-komponen dalam konstruk tekanan kerja ini mempunyai nilai *skewness* antara 0.61 dan 1.14 yang kesemuanya juga berada dalam julat -1.50 hingga 1.50, ditunjukkan dalam Jadual 3.25 di bawah. Maka dianggapkan bahawa data-data berkenaan turut bertabur secara normal dan sebahagian besar data bertabur di sekitar nilai min bagi konstruk ini. Data yang dikutip melalui kajian lapangan ini memenuhi jangkaan yang diperlukan kerana untuk melaksanakan analisis statistik parametrik seperti ujian-t, ujian-Z dan ujian-F yang bergantung kepada hipotesis kajian, data mesti berada dalam bentuk taburan yang normal (Pallant, 2011).

Jadual 3.25

Pengukuran Skewness bagi Data Tekanan Kerja

	Komponen	Minimum	Maksimum	Skewness	Kurtosis
T1	Salah laku murid	1	10	1.08	0.95
T2	Beban tugas	1	10	0.81	0.29
T3	Pengiktirafan profesional	1	10	1.14	1.93
T4	Kekangan masa dan sumber	1	10	1.02	1.70
T5	Hubungan interpersonal	1	10	0.76	1.42
T6	Latihan dan sokongan	1	10	0.67	1.18
T7	Kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum	1	10	0.70	1.79
T8	Literasi teknologi	1	10	0.61	0.21

3.8.2 Analisis Statistik Parametrik

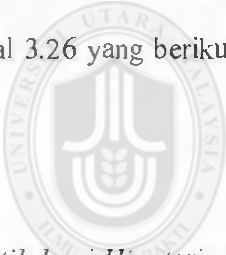
Analisis statistik parametrik yang dilaksanakan bagi kajian ini adalah ujian-t dan ANOVA, bergantung kepada pengujian hipotesis yang telah dicadangkan untuk kajian ini. Analisis ini dilaksanakan bagi memenuhi objektif dan menjawab soalan kajian yang seterusnya untuk mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan dalam faktor demografi responden berhubung dengan persepsi terhadap motivasi dan tekanan kerja yang dialami di sekolah. Pembolehubah demografi yang terlibat ialah jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik.


Bagi menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu bagi mengenal pasti perbezaan tahap motivasi guru berdasarkan faktor jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik, ujian-t dua (2) sampel tidak bersandar (*two independent-samples*) dan ANOVA dilaksanakan. Ujian-t dua (2) sampel tidak bersandar dilaksanakan untuk menguji hipotesis H_{A1} bagi perbezaan min untuk konstruk motivasi antara dua kumpulan jantina. Ujian ANOVA pula dilaksanakan bagi menguji hipotesis H_{A2} hingga H_{A4} bagi perbezaan min untuk konstruk motivasi berdasarkan umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik.

Manakala, bagi menjawab soalan kajian yang ketiga, iaitu bagi mengenal pasti perbezaan tahap tekanan kerja guru berdasarkan faktor jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik, ujian-t dua (2) sampel tidak bersandar (*two independent-samples*) dan ANOVA dilaksanakan. Ujian-t dua (2) sampel tidak bersandar dilaksanakan untuk menguji hipotesis H_{A5} bagi perbezaan min untuk konstruk tekanan kerja antara dua (2) kumpulan jantina. Ujian ANOVA pula dilaksanakan bagi menguji hipotesis H_{A6} hingga H_{A8} bagi perbezaan min untuk konstruk tekanan kerja berdasarkan umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik.

Maka, analisis data telah dilakukan bagi setiap hipotesis sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3.26 yang berikut:

Jadual 3.26





Universiti Utara Malaysia

Ujian Statistik bagi Hipotesis Kajian

	Hipotesis Kajian	Ujian Statistik
H_{A1}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan jantina	Ujian-t
H_{A2}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan umur	ANOVA (Ujian-F)
H_{A3}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar	ANOVA (Ujian-F)
H_{A4}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan kelulusan akademik	ANOVA (Ujian-F)
H_{A5}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan jantina	Ujian-t
H_{A6}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan umur	ANOVA (Ujian-F)

Jadual 3.26 (Sambungan)

H _{A7}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar	ANOVA (Ujian-F)
H _{A8}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan kelulusan akademik	ANOVA (Ujian-F)
H _{A9}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru	Ujian-Z bagi analisis laluan untuk menguji <i>path coefficient</i> dalam SEM (menguji hubungan kausal)
H _{A10}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	Ujian-Z
H _{A11}	Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	Ujian-Z
H _{A12}	Motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru	Ujian-Z bagi menguji laluan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung dan analisis <i>bootstrapping</i> dalam SEM (menguji pengaruh mediator)
H _{A13}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru	<i>Multi-Group</i> CFA bagi menguji perbezaan nilai <i>Chi-Square</i> antara model <i>constrained</i> dan model <i>unconstrained</i> (menguji pengaruh moderator)
H _{A14}	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru	<i>Multi-Group</i> CFA
H _{A15}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru	<i>Multi-Group</i> CFA
H _{A16}	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru	<i>Multi-Group</i> CFA
H _{A17}	Terdapat pengaruh mediator bermoderator (<i>moderated-mediation</i>) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja	<i>Multi-Group</i> CFA

3.9 Rumusan

Bab ini menerangkan kaedah pelaksanaan kajian bagi meninjau konstruk-konstruk kajian yang terdiri daripada kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Sampel kajian rintis terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah rendah berprestasi cemerlang di Negeri Kelantan. Data kajian dikutip melalui data primer menggunakan borang soal selidik yang telah diedarkan ke sekolah-sekolah berkenaan. Secara keseluruhannya, semua data yang telah diperolehi daripada borang soal selidik melalui kajian rintis daripada sekolah-sekolah sampel telah dianalisis dan instrumen kajian telah memenuhi tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan untuk digunakan dalam kajian lapangan bagi menjawab objektif kajian sebagaimana yang telah ditetapkan.



BABEMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Sejajar dengan perkembangan kaedah penyelidikan, kajian ini menggunakan analisis SEM kerana penyelidikan ini melibatkan tiga (3) konstruk laten iaitu kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Kajian ini direka bentuk dengan menguji hubungan antara konstruk-konstruk secara serentak dalam satu (1) model. Data kajian dianalisis menggunakan perisian IBM SPSS Statistics 20.0 bagi memodelkan dan menguji hubungan antara konstruk-konstruk laten dengan efektif, tepat dan efisien. Malah, pelbagai persamaan bagi hubungan dalam sesebuah model telah dapat dijana secara serentak (Pallant, 2011; Zainudin Awang, 2014, 2015a, 2015b).

Kerangka teori kajian telah dipindahkan secara terus ke dalam bentuk grafik AMOS untuk dianalisis. Diagram laluan (*path diagram*) diwujudkan menggunakan antaramuka grafik AMOS, manakala model pengukuran bagi konstruk-konstruk laten disahkan menggunakan prosedur *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Sebaik sahaja prosedur analisis ini selesai, konstruk-konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dimodelkan ke dalam model berstruktur dan dianalisis dengan kaedah SEM. Analisis dan pengujian teori menggunakan SEM dengan perisian AMOS adalah pantas, efisien dan mesra pengguna.

Model berstruktur ini menunjukkan hubungan antara konstruk yang dihipotesiskan dalam kajian. Konstruk-konstruk digabungkan dalam satu (1) model berstruktur berdasarkan hipotesis yang telah dinyatakan dalam kerangka teori kajian.

4.2 Analisis Statistik Demografi

Taburan data berdasarkan pembolehubah demografi responden seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, kelayakan akademik dan lokasi sekolah diuji bagi menunjukkan kesemua data daripada responden yang diperoleh melalui kajian ini telah mewakili semua karektor demografi bagi populasi guru yang berkenaan. Menggunakan 330 set data kajian lapangan yang sebenar, pembolehubah demografi dianalisa berdasarkan umur, jantina, pengalaman mengajar, kelulusan akademik dan lokasi sekolah, ditunjukkan dalam Jadual 4.1 yang berikut:

Jadual 4.1

Analisis Demografi Responden

Demografi		Kekerapan	%
Jantina	Lelaki	124	37.60
	Perempuan	206	62.40
		330	100.00
Umur	Bawah 30 tahun	17	5.20
	30 – 39 tahun	122	37.00
	40 – 49 tahun	125	37.90
	50 tahun ke atas	66	20.00
		330	100.00
Pengalaman Mengajar	Bawah 10 tahun	32	9.70
	10 – 19 tahun	72	21.80
	20 – 29 tahun	191	57.90
	30 tahun ke atas	35	10.60
		330	100.00
Kelulusan Akademik	SPM/STPM	18	5.50
	Diploma	45	13.60
	Sarjana Muda	240	72.70
	Sarjana	27	8.20
		330	100.00
Lokasi Sekolah	Bachok	50	15.20
	Jeli	9	2.70
	Kota Bharu	106	32.10
	Kuala Krai	5	1.50
	Machang	7	2.10
	Pasir Mas	56	17.00
	Tumpat	38	11.50
	Tanah Merah	21	6.40
	Pasir Puteh	38	11.50
		330	100.00

Responden kajian ini adalah secara majoritinya terdiri daripada guru-guru perempuan, iaitu seramai 206 orang (62.40%). Manakala seramai 124 guru lelaki mewakili 37.60% daripada jumlah responden. Data ini juga digunakan dalam analisis seterusnya untuk menguji pengaruh jantina sebagai pembolehubah moderator.

Responden yang disampelkan seramai 330 orang secara majoritinya terdiri daripada guru-guru yang berumur dalam lingkungan 40 hingga 49 tahun, iaitu seramai 125 orang (37.90%) dan lingkungan usia 30 hingga 39 tahun seramai 122 orang (37.00%). Selebihnya seramai 66 guru berumur 50 tahun ke atas (20.00%) dan 17 guru berumur bawah 29 tahun (5.20%). Maka dapatan kajian ini adalah sah untuk digeneralisasikan terhadap kesemua kategori umur bagi populasi guru.

Data demografi umur ini kemudiannya digunakan dalam analisis seterusnya iaitu ujian bagi mengenal pasti pengaruh umur sebagai pembolehubah moderator. Bagi tujuan analisis moderator dengan lebih terperinci, kesemua 330 responden dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu responden di bawah 40 tahun dan responden yang berumur 40 tahun dan ke atas.

Jadual 4.2

<i>Umur Responden</i>				
Umur	Kekerapan	%	% Sah	% Kumulatif
Bawah 40 tahun	139	42.12	42.12	42.12
40 tahun ke atas	191	57.88	57.88	100.00
Jumlah	330	100.00		

Berdasarkan Jadual 4.2 di atas, daripada kesemua 330 responden, seramai 139 guru (42.12%) berada dalam kumpulan umur di bawah 40 tahun, manakala 191 guru berada dalam lingkungan umur 40 tahun ke atas, yang mewakili 57.88% daripada kesemua responden.

Dari segi pengalaman mengajar, sejumlah besar guru-guru, iaitu seramai 191 orang telah mengajar selama 20 hingga 29 tahun (57.90%). Bilangan guru yang berpengalaman antara 10 hingga 19 tahun pula adalah seramai 72 orang (21.80%). Seramai 35 orang guru dalam kalangan responden telah mengajar lebih 30 tahun (10.60%), manakala bilangan guru yang mengajar dalam tempoh kurang 10 tahun adalah seramai 32 orang (9.70%). Maka dapatan kajian ini juga boleh digeneralisasikan terhadap kesemua kategori tempoh pengalaman mengajar bagi populasi guru-guru sekolah rendah.

Manakala dari aspek kelulusan akademik pula, seramai 240 orang guru berkelulusan Sarjana Muda (72.70%) dan 45 guru mempunyai Diploma (13.60%). Guru-guru berkelulusan Sarjana adalah seramai 27 orang (8.20%) manakala 18 orang guru (5.50%) berkelulusan Sijil Pelajaran Malaysia atau Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia.

Taburan guru-guru yang menjadi responden mengikut lokasi sekolah yang dikategorikan berdasarkan daerah ialah seramai 106 orang guru (32.10%) berada dalam Daerah Kota Bharu, 56 orang guru (17.00%) dalam Daerah Pasir Mas dan 50 orang guru (15.20%) daripada Daerah Bachok. Daerah Tumpat dan Pasir Puteh masing-masing diwakili oleh 38 orang guru (11.50%), manakala Daerah Tanah Merah menyumbang 21 responden (6.40%). Bagi Daerah Jeli, seramai sembilan (9)

responden (2.70%) terlibat, Daerah Machang tujuh (7) orang (2.10%) dan Daerah Kuala Krai diwakili oleh lima (5) orang responden (1.50%). Sebagaimana yang telah diterangkan dalam bab sebelum ini, Daerah Gua Musang tidak termasuk dalam kumpulan sekolah yang terlibat sebagai unit analisis kajian kerana tidak terdapat sekolah rendah dalam daerah berkenaan yang berada dalam kategori Skor 4 bagi GPS UPSR 2015.

4.3 Analisis Min dan Perbezaan Tahap Motivasi dan Tekanan Kerja

Seterusnya, bagi menghurai dan menjawab soalan kajian yang pertama berkenaan dengan tahap amalan kepimpinan perkongsian guru besar, tahap motivasi dan tekanan kerja melalui perspektif guru-guru, analisis min dilaksanakan. Memandangkan julat skala bagi kajian ini ialah 1 hingga 10 mata, tafsiran min yang digunakan bagi mendapatkan interpretasi min yang lebih tepat untuk kajian ini dijelaskan dalam Jadual 4.3 seperti yang berikut:

Jadual 4.3

<i>Tafsiran Min</i>	
Tahap	Nilai Min
Sangat Rendah	1.00 – 2.80
Rendah	2.81 – 4.60
Sederhana	4.61 – 6.40
Tinggi	7.41 – 8.20
Sangat Tinggi	8.21 – 10.00

4.3.1 Analisis Min Bagi Konstruk-Konstruk Kajian

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis deskriptif yang dilaksanakan, tahap kepimpinan perkongsian guru besar berada pada tahap tinggi, iaitu dengan nilai ($M=7.90$; $SP=1.46$), manakala tahap motivasi guru-guru turut berada pada tahap tinggi, iaitu nilai ($M=7.83$; $SP=1.24$). Tekanan kerja guru pula berada pada tahap rendah, iaitu nilai ($M=3.35$; $SP=1.44$). Nilai purata statistik adalah di antara ($M=3.35$; $SP=1.43$) dan ($M=7.90$; $SP=1.46$), ditunjukkan dalam Jadual 4.4 di bawah:

Jadual 4.4

Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk-Konstruk Kajian

Konstruk	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan perkongsian	7.90	1.46	Tinggi
Motivasi	7.83	1.24	Tinggi
Tekanan Kerja	3.35	1.43	Rendah

4.3.1.1 Tahap Kepimpinan Perkongsian

Secara umumnya, kesemua komponen dalam konstruk kepimpinan perkongsian berada dalam julat ($M=7.65$; $SP=1.57$) hingga ($M=7.91$; $SP=1.61$), berbanding dengan skor min keseluruhan konstruk ($M=7.90$; $SP=1.46$). Daripada kesemua tiga (3) komponen bagi konstruk kepimpinan perkongsian ini, komponen K2 iaitu pembangunan kerjaya dan pementoran mempunyai nilai min yang berada dalam julat yang tinggi ($M=8.13$; $SP=1.54$). Nilai ini menggambarkan guru-guru di sekolah melihat guru besar sebagai seorang pemimpin yang boleh bertukar-tukar khidmat nasihat tentang kerjaya, mampu menjadi teladan yang positif kepada warga sekolah yang baru serta boleh menyampaikan kemahiran-kemahiran kepada guru-guru yang lain.

Selain itu, komponen K1 (perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah) dan K3 (sokongan dan pertimbangan) juga berada pada tahap tinggi, masing-masing menyumbang nilai ($M=7.91$; $SP=1.61$) dan ($M=7.65$; $SP=1.57$), berdasarkan kedudukan mengikut keutamaan seperti Jadual 4.5 di bawah:

Jadual 4.5

Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Kepimpinan Perkongsian

Konstruk Kepimpinan Perkongsian	Nilai Min	Sisihan Piawai	Tahap
K2 Pembangunan kerjaya dan pementoran	8.13	1.54	Tinggi
K1 Perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah	7.91	1.61	Tinggi
K3 Sokongan dan pertimbangan	7.65	1.57	Tinggi
Skor Min Keseluruhan	7.90	1.46	Tinggi

4.3.1.2 Tahap Motivasi

Secara keseluruhan, konstruk motivasi mempunyai nilai min yang tinggi, ($M=7.83$; $SP=1.24$). Polisi organisasi (M8) dalam konstruk motivasi merupakan komponen yang mempunyai nilai min tertinggi ($M=8.12$; $SP=1.52$) yang berada dalam julat yang tinggi, diikuti dengan komponen M5 keadaan kerja ($M=8.00$; $SP=1.54$). Kajian ini mendapati kedua-dua faktor *hygiene* menyumbang motivasi yang tinggi, iaitu polisi organisasi yang baik serta keadaan kerja yang teratur dan tersusun memberikan motivasi yang sangat tinggi kepada para guru di sekolah, diikuti dengan faktor motivasi M1 iaitu rasa tanggungjawab guru-guru terhadap bidang tugas di sekolah ($M=7.98$; $SP=1.47$) dan faktor *hygiene* M6 iaitu persekitaran kerja yang kondusif di sekolah ($M=7.90$; $SP=1.43$).

Seterusnya faktor motivasi melalui komponen M7 iaitu pencapaian dalam kerjaya memberikan nilai ($M=7.87$; $SP=1.41$), diikuti dengan faktor *hygiene* M4 iaitu hubungan interpersonal dengan nilai ($M=7.86$; $SP=1.62$) dan faktor motivasi M3 iaitu pengiktirafan dengan nilai ($M=7.64$; $SP=1.59$). Daripada kesemua komponen dalam konstruk motivasi ini, faktor motivasi M2 iaitu potensi, promosi dan ganjaran mempunyai nilai min yang paling rendah iaitu ($M=7.27$; $SP=1.60$).

Ini menunjukkan bahawa guru-guru menunjukkan kesanggupan menjalankan tanggungjawab dengan baik dan tidak terlalu mengharapkan balasan terhadap tugas dan kerja buat di sekolah walaupun pada masa yang sama dimensi ini turut merupakan faktor yang menyumbang kepada meningkatnya motivasi guru-guru, sebagaimana diperincikan berdasarkan kedudukan mengikut keutamaan dalam Jadual 4.6 yang berikut:

Jadual 4.6

Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Motivasi

Konstruk Motivasi	Nilai Min	Sisihan Piawai	Tahap
M8 Polisi organisasi	8.12	1.52	Sangat Tinggi
M5 Keadaan kerja	8.00	1.54	Sangat Tinggi
M1 Tanggungjawab	7.98	1.47	Tinggi
M6 Persekitaran kerja	7.90	1.43	Tinggi
M7 Pencapaian	7.87	1.41	Tinggi
M4 Hubungan interpersonal	7.86	1.62	Tinggi
M3 Pengiktirafan	7.64	1.59	Tinggi
M2 Potensi, promosi dan ganjaran	7.27	1.60	Tinggi
Skor Min Keseluruhan	7.83	1.24	Tinggi

4.3.1.4 Tahap Tekanan Kerja

Data 330 responden dalam kajian ini menunjukkan aspek yang paling memberikan tekanan kerja bagi guru-guru ialah daripada komponen T6 iaitu latihan dan sokongan (M=3.78; SP=1.50), T8 literasi teknologi (M=3.64; SP=1.79) dan T7 kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum (M=3.43; SP=1.49). Ini menunjukkan guru-guru di sekolah beranggapan kurangnya latihan dan sokongan, serta ketidakmampuan menguasai teknologi menyumbang kepada berlakunya tekanan kerja, walaupun tahap tekanan kerja secara keseluruhannya masih berada dalam julat min yang rendah.

Komponen seterusnya ialah T1 iaitu salah laku murid (M=3.32; SP=2.08), T2 beban tugas (M=3.28; SP=1.82) dan T5 hubungan interpersonal (M=3.17; SP=1.57). Komponen T4 kekangan masa dan sumber paling kurang menyumbang terhadap tekanan kerja guru dengan nilai (M=3.06; SP=1.62) diikuti oleh T3 iaitu pengiktirafan profesional (M=3.09; SP=1.70), berdasarkan kedudukan mengikut keutamaan sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.7 yang berikut:

Jadual 4.7

Min dan Sisihan Piawai bagi Konstruk Tekanan Kerja

Konstruk Tekanan Kerja	NilaiMin	Sisihan Piawai	Tahap
T6 Latihan dan sokongan	3.78	1.50	Rendah
T8 Literasi teknologi	3.64	1.79	Rendah
T7 Kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum	3.43	1.49	Rendah
T1 Salah laku murid	3.32	2.08	Rendah
T2 Beban tugas	3.28	1.82	Rendah
T5 Hubungan interpersonal	3.17	1.57	Rendah
T3 Pengiktirafan profesional	3.09	1.70	Rendah
T4 Kekangan masa dan sumber	3.06	1.62	Rendah
Skor Min Keseluruhan	3.35	1.43	Rendah

4.3.2 Perbezaan Tahap Motivasi Berdasarkan Jantina, Umur, Pengalaman

Mengajar dan Kelulusan Akademik

H_{A1} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan jantina

Dapatan ujian-t menunjukkan nilai $t(328)=-4.51$, $p=.00$ bagi tahap motivasi guru berdasarkan jantina adalah signifikan ($p<.01$). Ini bermakna terdapat perbezaan tahap motivasi yang signifikan antara guru-guru yang berlainan jantina. Maka hipotesis H_{A1} adalah diterima. Min bagi motivasi guru perempuan ($M=8.06$; $SP=1.18$) adalah lebih tinggi dan mengatasi nilai min motivasi guru lelaki ($M=7.45$; $SP=1.25$). Ujian *Levene* memberikan nilai yang tidak signifikan, iaitu $p=.49$, maka kedua-dua kumpulan jantina mempunyai skor dengan varians yang sama. Analisis ujian-t menunjukkan bahawa guru-guru perempuan lebih bermotivasi berbanding guru lelaki, seperti Jadual 4.8 berikut:

Jadual 4.8

Analisis Ujian-t bagi Perbezaan Tahap Motivasi Guru berdasarkan Jantina

	N	Min	Sisihan Piawai	t	df	p
Jantina				-4.51**	328	0.00
Lelaki	124	7.45	1.25			
Perempuan	206	8.06	1.18			

** $p<.01$

H_{A2} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan umur

Ujian ANOVA sehalu menunjukkan nilai $F(3,326)=1.68$, dengan nilai $p=.17$ bagi tahap motivasi guru berdasarkan umur adalah tidak signifikan. Memandangkan nilai $p>.05$, maka H_{A2} adalah ditolak. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan

antara tahap motivasi guru mengikut kumpulan umur, sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.9 di bawah:

Jadual 4.9

Analisis ANOVA (Ujian-F) Bagi Tahap Motivasi Guru berdasarkan Umur

	N	Min	Sisihan Piawai	F	df	p
Umur				1.68	326	0.17
Bawah 30 tahun	17	8.00	1.28			
30-39tahun	122	8.01	1.10			
40-49 tahun	125	7.67	1.38			
50 tahun ke atas	66	7.78	1.20			

$p>.05$

H_{A3} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar

Ujian ANOVA sehala menunjukkan nilai $F(3,326)=0.60$, dengan nilai $p=.62$ bagi tahap motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar juga tidak signifikan. Memandangkan nilai p adalah lebih besar daripada 0.05, maka H_{A3} turut ditolak. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap motivasi guru mengikut tempoh pengalaman mengajar, dijelaskan dalam Jadual 4.10 di bawah:

Jadual 4.10

Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Motivasi Guru berdasarkan Pengalaman Mengajar

	N	Min	Sisihan Piawai	F	df	p
Pengalaman Mengajar			1.69	0.60	326	0.62
Bawah 10 tahun	32	7.73	1.17			
10-19 tahun	72	8.00	1.21			
20-29 tahun	191	7.79	1.10			
30 tahun ke atas	35	7.81	1.69			

$p>.05$

H_{A4} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan kelulusan akademik

Hipotesis H_{A4} juga tidak diterima memandangkan $F(3,326)=0.69$, dengan nilai signifikan $p=.56$, iaitu lebih besar daripada 0.05. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap motivasi guru berdasarkan kelulusan akademik guru, sebagaimana dinyatakan dalam Jadual 4.11 yang berikut:

Jadual 4.11

Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Motivasi Guru berdasarkan Kelulusan Akademik

	N	Min	Sisihan Piawai	F	df	p
Kelulusan Akademik				0.69	326	0.56
SPM/STPM	18	7.67	1.31			
Diploma	45	7.66	1.48			
Sarjana Muda	240	7.89	1.20			
Sarjana	27	7.69	1.13			

p>.05

4.3.3 Perbezaan Tahap Tekanan Kerja Berdasarkan Jantina, Umur, Pengalaman Mengajar dan Kelulusan Akademik

H_{A5} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan jantina

Dapatan ujian-t menunjukkan nilai $t(328)=3.66$, $p=.00$ bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan jantina adalah signifikan. Ini bermakna terdapat perbezaan tahap tekanan kerja yang signifikan antara guru-guru yang berlainan jantina. Maka hipotesis H_{A6} adalah diterima. Min bagi tekanan kerja guru lelaki ($M=3.71$, $SP=1.48$) adalah lebih tinggi dan mengatasi nilai min tekanan kerja guru perempuan ($M=3.13$, $SP=1.36$). Ujian *Levene* memberikan nilai yang tidak signifikan, iaitu $p=.21$, maka kedua-dua kumpulan jantina mempunyai skor dengan varians yang sama. Analisis ujian-t

menunjukkan bahawa tekanan kerja guru-guru lelaki lebih tinggi berbanding guru-guru perempuan, dijelaskan dalam Jadual 4.12 di bawah:

Jadual 4.12

Analisis Ujian-t bagi Perbezaan Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Jantina

	N	Min	Sisihan Piawai	t	df	p
Jantina				3.66**	328	0.00
Lelaki	124	3.71	1.48			
Perempuan	206	3.12	1.36			

** $p<.01$

H_{A6} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan umur

Ujian ANOVA sehala menunjukkan nilai $F(3,326)=3.49$, dengan nilai $p=.02$ bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan umur adalah signifikan. Memandangkan nilai signifikan $p<.05$, maka hipotesis H_{A7} juga diterima. Oleh itu, terdapat perbezaan yang tahap tekanan kerja guru yang signifikan berdasarkan kumpulan umur, seperti Jadual 4.13 di bawah:

Jadual 4.13

Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Umur

	N	Min	Sisihan Piawai	F	df	p
Umur				3.49*	326	0.02
Bawah 29 tahun	17	2.93	1.22			
30-39 tahun	122	3.07	1.21			
40-49 tahun	125	3.59	1.58			
50 tahun ke atas	66	3.50	1.48			

* $p<.05$

Jadual 4.13 di atas menunjukkan kumpulan guru berumur 40 hingga 49 tahun mempunyai tekanan kerja paling tinggi ($M=3.59$; $SP=1.58$), diikuti kumpulan guru berumur 50 tahun ke atas ($M=3.50$; $SP=1.48$) dan kumpulan guru berumur 30 hingga 39 tahun ($M=3.07$; $SP=1.22$). Kumpulan guru dalam lingkungan umur bawah 29 tahun mempunyai persepsi bahawa tekanan kerja yang dialami adalah rendah ($M=2.93$; $SP=1.22$).

Jadual 4.14

Ujian Kehomogenan Levene

Statistik <i>Levene</i>	df1	df2	Signifikan
1.59	3	326	0.19

Berdasarkan ujian kehomogenan *Levene* dalam Jadual 4.14 di atas, nilai $p=.19$. Nilai p yang tidak signifikan bagi ujian *Levene* menerima H_0 yang menyatakan bahawa varians adalah sama, iaitu varians antara kumpulan adalah tidak berbeza. Memandangkan Ujian ANOVA bagi perbezaan antara tahap tekanan kerja guru berdasarkan umur adalah signifikan, ujian *Post-Hoc Bonferroni* dilaksanakan. Ujian *Post-Hoc Bonferroni* ini digunakan apabila ujian *Levene* adalah tidak signifikan. Ujian tersebut menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap tekanan kerja guru antara kumpulan umur 30 hingga 39 tahun dan kumpulan umur 40 hingga 49 tahun ($p=0.03$), dengan nilai min kumpulan 40 hingga 49 tahun yang lebih tinggi ($M=3.59$; $SP=1.58$) berbanding kumpulan umur 30 hingga 39 tahun ($M=3.07$, $SP=1.21$) (Lampiran Q).

H_{A7} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar

Ujian ANOVA sehalu menunjukkan nilai $F(3,326)=1.08$, dengan nilai $p=.36$ bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar adalah tidak signifikan. Memandangkan nilai p adalah lebih besar daripada 0.05 , maka hipotesis H_{A8} tidak diterima. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap tekanan kerja guru berdasarkan tempoh pengalaman mengajar, seperti Jadual 4.15 yang berikut:

Jadual 4.15

Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Pengalaman Mengajar

	N	Min	Sisihan Piawai	F	df	p
Pengalaman Mengajar				1.08	326	0.36
Bawah 10 tahun	32	3.50	1.91			
10-19 tahun	72	3.23	1.38			
20-29 tahun	191	3.43	1.41			
30 tahun ke atas	35	3.03	1.13			

$p>.05$

H_{A8} Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan kelulusan akademik

Hipotesis H_{A9} juga tidak diterima memandangkan $F(3,326)=0.58$, dengan nilai signifikan $p=.63$. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap tekanan kerja guru berdasarkan tahap pendidikan dan kelulusan akademik guru kerana nilai signifikan adalah $p>.05$, sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.16 di bawah:

Jadual 4.16

Analisis ANOVA (Ujian-F) bagi Tahap Tekanan Kerja Guru berdasarkan Kelulusan Akademik

	N	Min	Sisihan Piawai	F	df	p
Kelulusan Akademik				0.58	326	0.63
SPM/STPM	18	3.24	1.29			
Diploma	45	3.59	1.87			
Sarjana Muda	240	3.30	1.36			
Sarjana	27	3.44	1.35			

$p>.05$

4.4 Model Pengukuran

Model ini menjelaskan hubungan antara item-item yang diukur serta konstruk-
konstruk kajian iaitu kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Semua
model pengukuran yang terlibat dalam kajian ini telah diuji bagi membuktikan tahap
unidimensi, kesahan (*validity*) dan kebolehpercayaan (*reliability*) dicapai. Kesemua
analisis ini dilakukan bagi tujuan analisis pengesahan faktor (CFA) untuk menilai
ketepatan maksud setiap item mengukur setiap konstraknya, seterusnya
membangunkan model berstruktur.

4.4.1 Model Pengukuran Kepimpinan Perkongsian

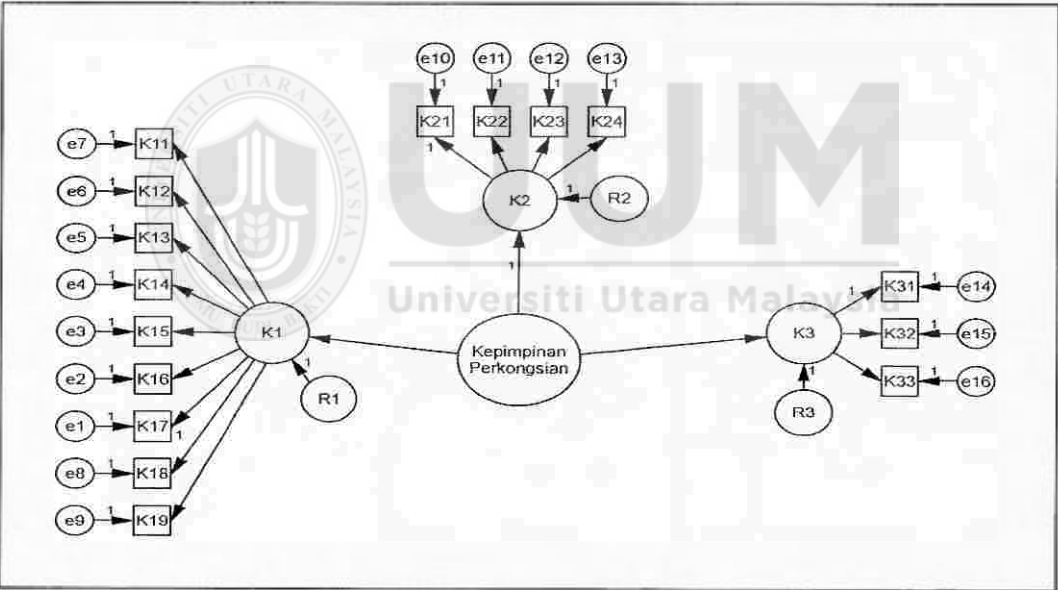
Kepimpinan perkongsian guru besar merupakan satu (1) konstruk laten. Konstruk
jenis ini dipanggil konstruk reflektif aras kedua (*second order*), yang terdiri daripada
tiga (3) komponen, iaitu perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah,
pembangunan kerjaya dan pementoran serta sokongan dan pertimbangan. Bagi setiap
komponen, terdapat beberapa item seperti Jadual 4.17 di bawah:

Jadual 4.17

Komponen bagi Konstruk Kepimpinan Perkongsian

Komponen	Item
K1 Perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah	K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19
K2 Pembangunan kerjaya dan pementoran	K21, K22, K23, K24
K3 Sokongan dan pertimbangan	K31, K32, K33
Jumlah	16 item

Kesemua item ini disertakan dalam borang soal selidik, maka ralat pengujian (e1 hingga e16) diperlukan bagi setiap item memandangkan item-item ini digunakan untuk mengukur skor persepsi responden terhadap kepimpinan perkongsian guru besar.



Rajah 4.1. Model pengukuran bagi konstruk kepimpinan perkongsian

Setelah semua item dalam konstruk kepimpinan perkongsian ini ditukarkan kepada model pengukuran dalam sintaks AMOS seperti dalam Rajah 4.1 di atas, ujian unidimensi, kesahan (*validity*) dan kebolehpercayaan (*reliability*) dilaksanakan.

4.4.2 Model Pengukuran Motivasi

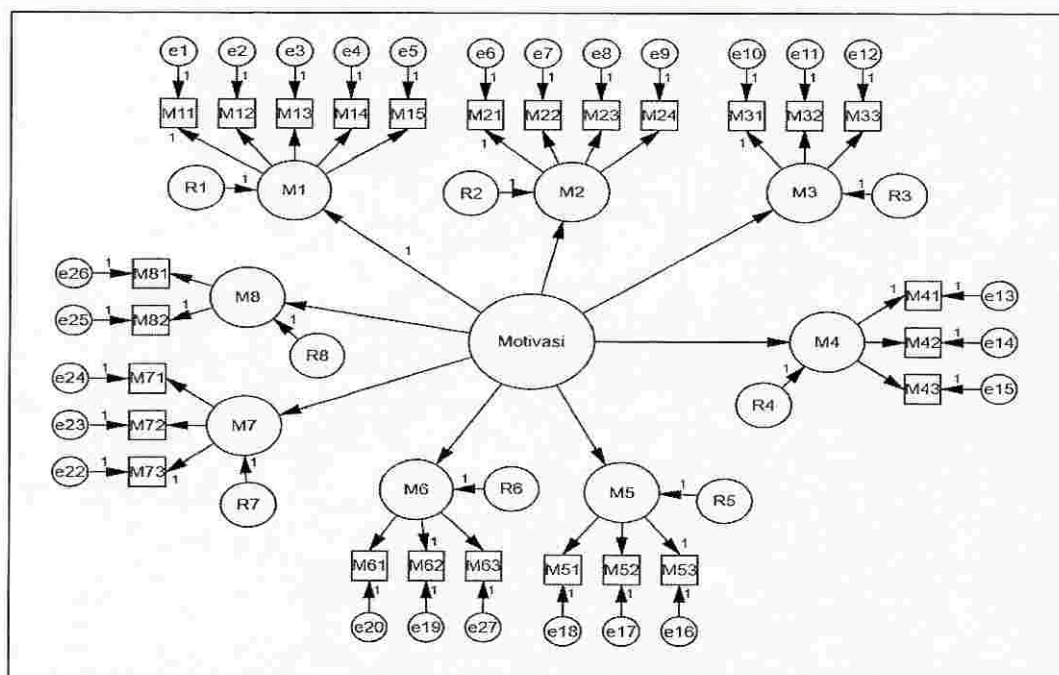
Motivasi guru merupakan satu (1) konstruk laten reflektif aras kedua (*second order*), yang terdiri daripada lapan (8) komponen, iaitu tanggungjawab, potensi, promosi dan ganjaran, pengiktirafan, hubungan interpersonal, keadaan kerja, persekitaran kerja, pencapaian serta polisi organisasi. Item-item tersebut adalah seperti Jadual 4.18 yang berikut:

Jadual 4.18

Komponen bagi Konstruk Motivasi

Komponen	Item
M1 Tanggungjawab	M11, M12, M13, M14, M15
M2 Potensi, promosi dan ganjaran	M21, M22, M23, M24
M3 Pengiktirafan	M31, M32, M33
M4 Hubungan interpersonal	M41, M42, M43
M5 Keadaan kerja	M51, M52, M53
M6 Persekitaran kerja	M61, M62, M63
M7 Pencapaian	M71, M72, M73
M8 Polisi organisasi	M81, M82
Jumlah	26 item

Bagi konstruk ini, ralat pengukuran (e1 hingga e26) juga diperlukan bagi setiap item yang diukur memandangkan konstruk ini mengukur skor persepsi responden terhadap motivasi sendiri guru, seperti Rajah 4.2 yang berikut:



Rajah 4.2. Model pengukuran bagi konstruk motivasi

4.4.3 Model Pengukuran Tekanan Kerja

Tekanan kerja guru merupakan satu (1) konstruk laten reflektif aras kedua (*second order*), yang terdiri daripada lapan (8) komponen, iaitu salah laku murid, beban tugas, pengiktirafan profesional, kekangan masa dan sumber, hubungan interpersonal, latihan dan sokongan, kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum serta literasi teknologi, dengan item-item seperti Jadual 4.19 yang berikut:

Jadual 4.19

Komponen bagi Konstruk Tekanan Kerja

Komponen	Item
T1 Salah laku murid	T11, T12, T13, T14, T15
T2 Beban tugas	T21, T22, T23, T24
T3 Pengiktirafan profesional	T31, T32, T33
T4 Kekangan masa dan sumber	T41, T42, T43
T5 Hubungan interpersonal	T51, T52, T53
T6 Latihan dan sokongan	T61, T62
T7 Kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum	T71, T72
T8 Literasi teknologi	T81, T82
Jumlah	24 item

persoalan bagi memenuhi objektif kajian sebagaimana yang telah ditetapkan khususnya.

Kajian ini menggunakan pendekatan dua (2) langkah bagi memodelkan dan menganalisa model berstruktur iaitu analisis pengesahan faktor (*Confirmatory Factor Analysis*, CFA) dan model persamaan berstruktur (*Structural Equation Modeling*, SEM). Maka sebelum membangunkan model berstruktur dan melaksanakan SEM, kajian ini perlu menentusahkan semua model pengukuran dengan menguji unidimensi, kesahan dan kebolehpercayaan bagi konstruk-konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Keseluruhan prosedur pengesahan ini dipanggil CFA. Analisis CFA dijalankan bagi kesemua konstruk yang terlibat dalam kajian sebelum memodelkan hubungan antara setiap konstruk kepada model berstruktur. Ujian unidimensi telah dilakukan terlebih dahulu sebelum melaksanakan ujian kesahan dan kebolehpercayaan.

Analisis data bagi kajian ini menggunakan SEM membolehkan hubungan antara konstruk laten kajian seperti kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja diuji secara serentak. Dalam kajian ini, kaedah statistik SEM digunakan untuk menyelesaikan ujian-ujian bagi menganalisis model dengan konstruk-konstruk laten, iaitu kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dengan melaksanakan CFA bagi kesemua konstruk kajian.

Selain itu, pelbagai persamaan secara serentak dan regresi dengan masalah-masalah *multi-collinearity* boleh dianalisis. Analisis laluan dengan pelbagai pembolehubah bersandar (tekanan kerja) dilakukan, selain menjangkakan korelasi dan kovarians

dengan memodelkan hubungan dalaman secara serentak dalam sesebuah model. Di samping itu, kaedah SEM memodelkan dan menguji pembolehubah yang menjadi mediator (motivasi) dalam model kajian serta menganalisa dan menguji pembolehubah yang menjadi moderator (umur dan jantina) dalam model kajian (Hair et al., 2017, 2010; Zainudin Awang, 2014, 2015a, 2015b).

Dalam analisis SEM, bagi menguji mediator dalam model yang ringkas, hubungan langsung bagi pembolehubah tidak bersandar (kepimpinan perkongsian) dengan pembolehubah bersandar (tekanan kerja) mesti signifikan (Hair et al., 2017, 2010; Zainudin Awang, 2014, 2015a, 2015b). Walau bagaimanapun, bagi model yang lebih kompleks, ujian mediator berfokus kepada konsep segitiga yang menunjukkan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung semasa menganalisis mediator. Sebaik sahaja pembolehubah mediator (motivasi) dimasukkan ke dalam model, hubungan langsung akan berkurang apabila sebahagian kesannya telah beralih melalui pembolehubah mediator. Jika kesannya berkurang namun masih signifikan, pengaruh mediator dipanggil perantaraan separa, manakala jika hubungan langsung berkurang serta tidak lagi signifikan, kesan tersebut dipanggil perantaraan penuh (Hayes, 2013).

Manakala untuk menguji moderator pula, hubungan antara konstruk-konstruk motivasi dengan tekanan kerja perlu wujud dan signifikan. Maka, apabila moderator umur dan jantina diambil kira terhadap hubungan antara kedua-dua konstruk berkenaan, hubungan kausal akan berubah akibat kesan interaksi antara motivasi dan moderator umur dan jantina tersebut (Hayes, 2013). Pengaruh motivasi terhadap tekanan kerja akan bertambah atau berkurang bergantung kepada pembolehubah moderator tersebut. Sebaik sahaja pengaruh moderator disahkan, ujian moderator

seterusnya dilaksanakan bagi menentukan kumpulan umur dan jantina yang lebih dominan mempengaruhi pengaruh penyederhanaan tersebut (Hair et al., 2017, 2010; Zainudin Awang, 2014, 2015a, 2015b).

Sebelum membangunkan model berstruktur, kajian ini telah menentukan kesahan model pengukuran bagi konstruk laten kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja melalui ujian unidimensi, kesahan dan kebolehpercayaan melalui analisis CFA. Model pengukuran bagi konstruk-konstruk laten kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja telah melepasi tiga (3) jenis ujian kesahan iaitu kesahan konvergen, kesahan konstruk dan kesahan diskriminan. Ujian ini dipenuhi apabila instrumen kajian telah disahkan dapat mengukur dimensi yang sepatutnya diukur bagi setiap konstruk laten.

Konstruk-konstruk laten kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dianggap sah jika indeks *fitness* dicapai dalam tiga (3) kategori *Model Fit*. Kesahan konstruk ini diperolehi melalui nilai kesemua *Fitness Indexes* (*Absolute Fit*, *Incremental Fit* & *Parsimonious Fit*), yang mencapai tahap yang diperlukan daripada data-data yang dikutip melalui kajian lapangan.

Bagi mendapatkan nilai kebolehpercayaan, ujian kebolehpercayaan komposit dilaksanakan. Ujian ini menggantikan ujian kebolehpercayaan dalaman yang diukur menggunakan *Alpha Cronbach* bagi analisis menggunakan SEM. Nilai $CR \geq .60$ diperlukan untuk mencapai kebolehpercayaan komposit bagi setiap konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Nilai $AVE > .50$ pula diperlukan bagi setiap konstruk tersebut bagi menunjukkan peratusan variasi secara purata yang

disumbangkan oleh item-item pengukuran bagi konstruk laten (keimpinan perkongsian) dalam kajian.

Secara lebih terperinci, kajian ini mempunyai satu (1) konstruk *exogenous* (tidak bersandar), satu (1) konstruk mediator dan satu (1) konstruk *endogeneous* (bersandar). Konstruk *exogenous* yang pertama ialah kepimpinan perkongsian. Konstruk ini mempunyai tiga (3) komponen yang dinamakan K1 (perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah) berjumlah sembilan (9) item, K2 (pembangunan kerjaya dan pementoran) sebanyak empat (4) item dan K3 (sokongan dan pertimbangan) yang terdiri daripada tiga (3) item, kesemuanya berjumlah 16 item dalam soal selidik.

Konstruk mediator pula ialah motivasi, dengan lapan (8) komponen iaitu M1 (5 item), M2 (4 item), M3 (3 item), M4 (3 item), M5 (3 item), M6 (3 item), M7 (3 item) dan M8 (2 item). Jumlah item yang terlibat bagi konstruk motivasi ialah sebanyak 26 item. Manakala, konstruk *endogeneous* dalam model ini ialah tekanan kerja. Konstruk ini mempunyai lapan (8) komponen iaitu T1 (5 item), T2 (4 item), T3 (3 item), T4 (3 item), T5 (3 item), T6 (2 item), T7 (2 item) dan T8 (2 item), berjumlah 24 item kesemuanya.

Kajian ini mengandungi konstruk *exogeneous* kepimpinan perkongsian, konstruk mediator motivasi dan konstruk *endogeneous* tekanan kerja, yang merupakan konstruk-konstruk aras kedua (*second-order*), dengan komponen-komponen dan setiap komponen diukur menggunakan item-item dalam borang soal selidik. Setiap item diukur menggunakan skala interval dengan julat antara 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 10 (Sangat Setuju). Model pengukuran bagi setiap konstruk adalah agak rumit

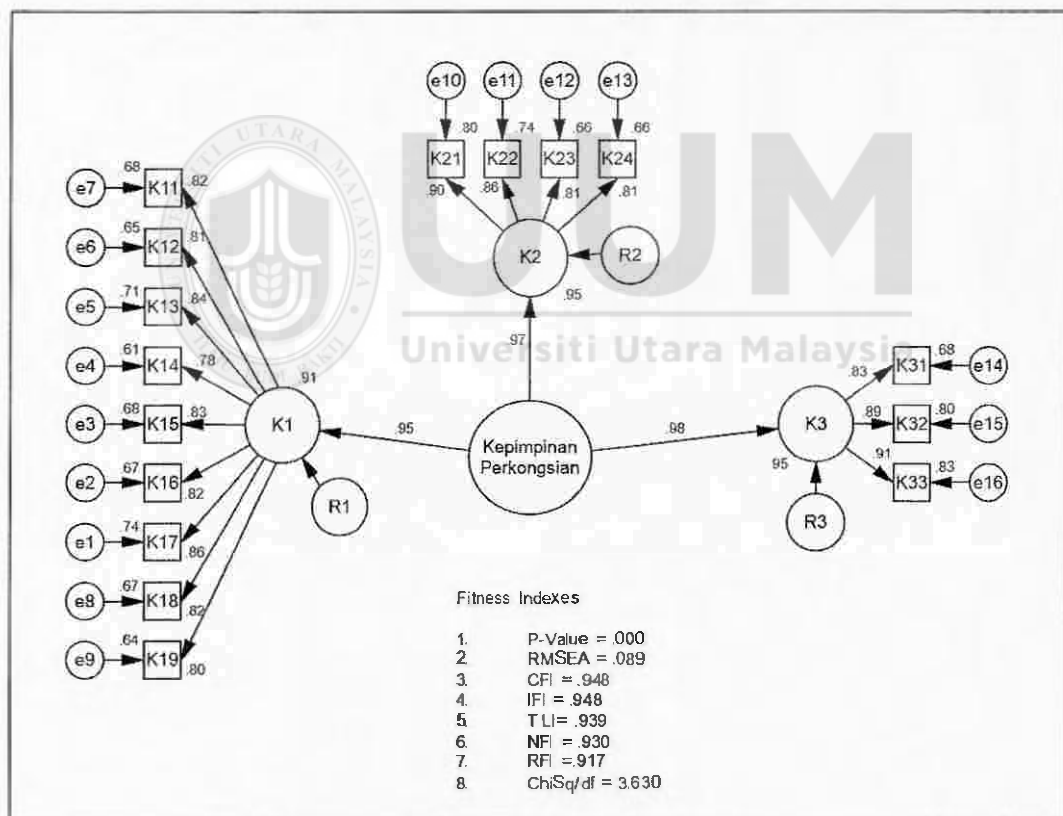
memandangkan konstruk-konstruk tersebut mempunyai banyak komponen dan banyak item dalam setiap komponen. Memandangkan kajian ini terdiri daripada model yang agak kompleks, ujian CFA dilaksanakan secara berasingan bagi setiap konstruk dan telah dikumpulkan semula konstruk-konstruk tersebut pada peringkat terakhir selepas semua konstruk memenuhi ujian yang berkenaan.

Sebaik sahaja ujian CFA secara berasingan telah lengkap, kajian ini menggabungkan semua konstruk laten dalam sebuah model dan melaksanakan *Pooled-CFA* untuk menguji kesahan diskriminan dalam kalangan konstruk-konstruk tersebut. Sebelum membangunkan model berstruktur dan melaksanakan SEM, ujian dilakukan bagi membuktikan kesemua konstruk yang terlibat dalam model ini adalah diskriminan antara satu sama lain serta tidak mempunyai nilai korelasi yang tinggi terutamanya antara konstruk-konstruk *exogeneous* bagi mengelakkan masalah *multi-collinearity*.

Analisis SEM, bermula dengan teori yang digunakan untuk menguji hubungan antara konstruk kajian iaitu kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Hubungan ini dimodelkan ke dalam bentuk kerangka teori yang dipersembahkan oleh diagram skematik yang mewakili hipotesis-hipotesis yang akan diuji dalam kajian ini. Prosedur SEM ini merupakan kaedah yang sangat efisien bagi CFA untuk mengesahkan konstruk-konstruk laten dan menganalisis laluan dan hubungan kausal di antara konstruk-konstruk ini dalam satu (1) model berstruktur. Selain mampu menganggar varians dan kovarians antara konstruk, paling utama SEM mampu melaksanakan pengujian ke atas hipotesis bagi mediator dan moderator juga dalam satu (1) model yang sama.

4.5.1 Analisis CFA bagi Kepimpinan Perkongsian

Sebagai permulaan, analisis CFA telah dilaksanakan secara berasingan terhadap setiap model pengukuran bagi konstruk laten kepimpinan perkongsian. Model pengukuran ini diuji kesemua elemen unidimensi, kesahan dan kebolehpercayaan. Bagi konstruk kepimpinan perkongsian ini, ujian unidimensi bagi model pengukuran telah dicapai dengan kesemua item pengukuran mempunyai nilai muatan faktor yang boleh diterima bagi mengukur konstruk kepimpinan perkongsian. Berdasarkan nilai yang diperolehi, tiada item yang perlu digugurkan memandangkan kesemua nilai berada antara 0.78 hingga 0.91, ditunjukkan oleh Rajah 4.4 yang berikut:



Rajah 4.4. Analisis CFA bagi konstruk kepimpinan perkongsian

Seterusnya, ujian kesahan dilaksanakan bagi mengukur kebolehupayaan instrumen mengukur konstruk kepimpinan perkongsian. Sebagai permulaan, indeks *fitness* disemak bagi konstruk kepimpinan perkongsian ini.

Jadual 4.20

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Kepimpinan Perkongsian			
Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.09	Tahap keperluan tidak dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.95	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	3.63	Tahap keperluan tidak dicapai

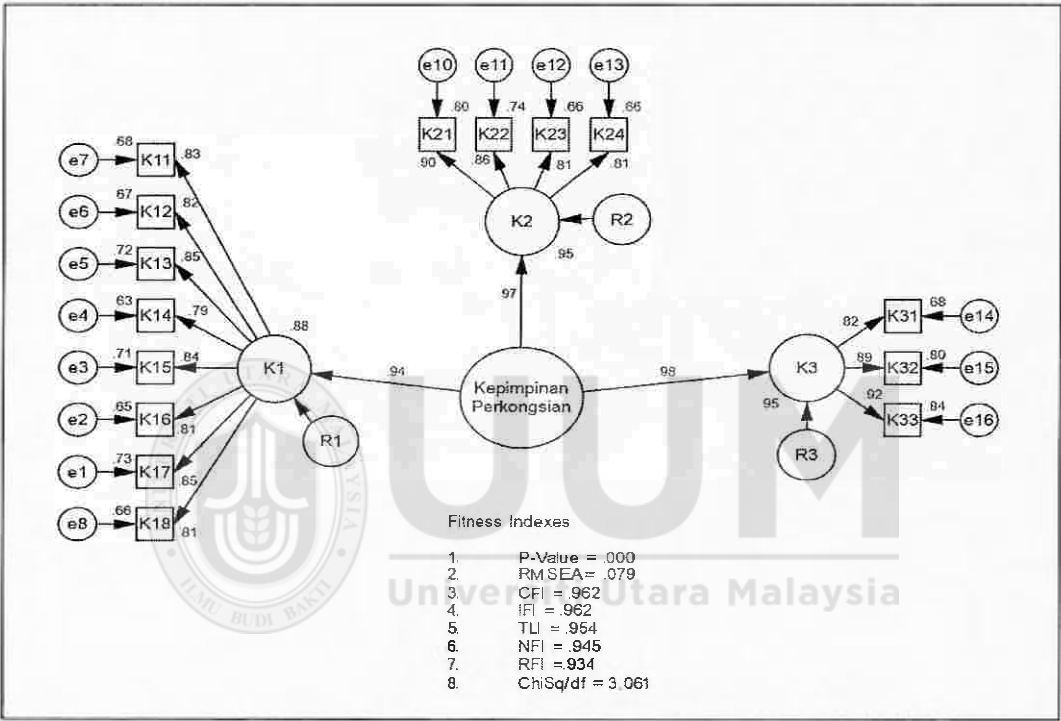
Berdasarkan Jadual 4.20 di atas, didapati bahawa terdapat dua (2) nilai indeks *fitness* masih belum mencapai tahap keperluan minimum, iaitu nilai RMSEA=.09 dan Chisq/df=3.63, walaupun kesemua item pengukuran dalam konstruk kepimpinan perkongsian ini mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi.

Ujian kesahan ini dilaksanakan untuk menguji model pengukuran bagi konstruk ini adalah bebas daripada item-item yang berulang atau bertindan. AMOS mampu mengenal pasti item-item yang berulang dalam model melalui pengukuran percanggahan (*discrepancy*) yang dinamakan Indeks Modifikasi (*Modification Indices*, MI). Nilai MI yang tinggi menunjukkan item-item yang berkenaan adalah bertindan. Maka, semakan telah dilakukan terhadap jadual MI, seperti Jadual 4.21 yang berikut:

Jadual 4.21

Nilai Indeks Modifikasi				
		MI	Par Change	Keputusan
e9	<--> R1	21.21	-0.12	MI>15 menunjukkan K15 dan K19 adalah bertindan
e9	<--> e14	25.00	0.24	
e3	<--> e14	18.83	-0.23	
e3	<--> e9	30.55	-0.27	
e3	<--> e6	22.62	0.23	
e3	<--> e4	17.98	0.23	
e2	<--> e9	15.15	0.17	

Nilai MI yang tinggi (30.55) menunjukkan item-item K15 (e3) dan K19 (e9) adalah bertindan dalam model pengukuran kepimpinan perkongsian ini. Dengan memilih item yang mempunyai nilai muatan faktor yang lebih rendah, iaitu K15 (0.83) dan K19 (0.80), maka K19 telah digugurkan. Maka model pengukuran yang baru adalah seperti Rajah 4.5 yang berikut:



Rajah 4.5. Model pengukuran baru selepas item K19 digugurkan

Kesemua indeks *fitness* telah berubah dan memberi nilai yang lebih baik, namun indeks $\text{ChiSq/df}=3.06$ masih tidak mencapai tahap penerimaan minimum, walaupun kesemua item mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi, seperti Jadual 4.22 di bawah:

Jadual 4.22

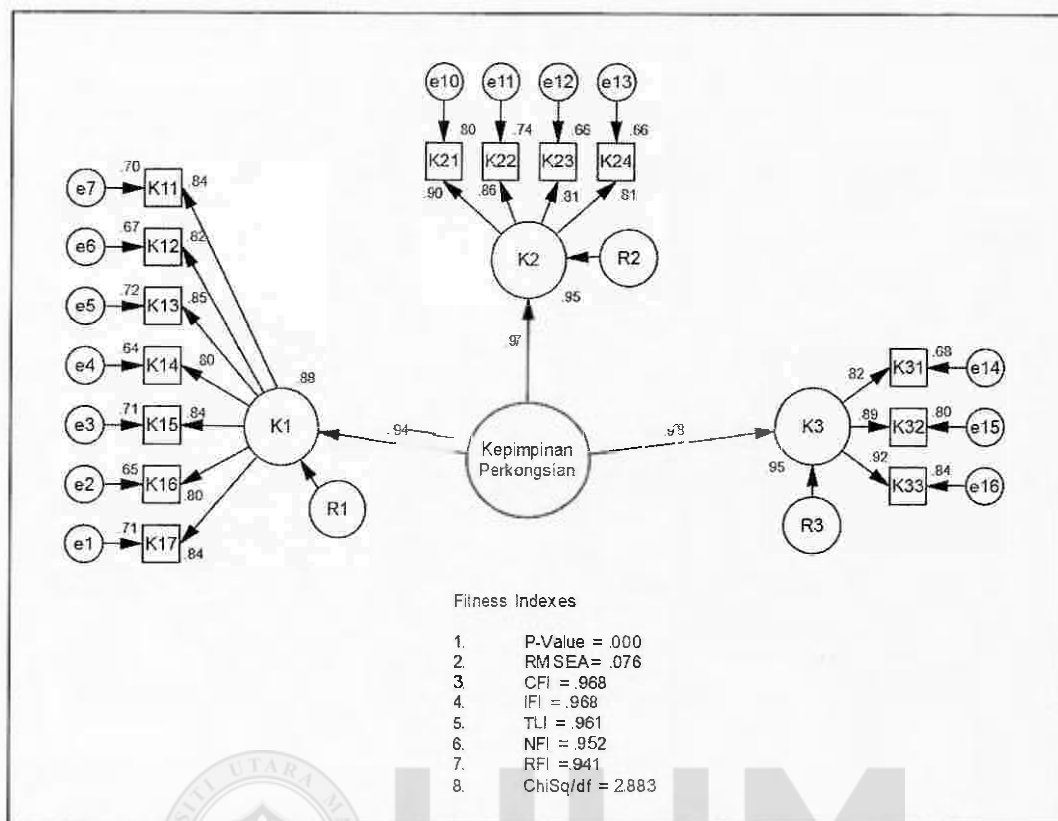
<i>Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Kepimpinan Perkongsian</i>			
Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.08	Tahap keperluan dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.96	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	3.06	Tahap keperluan tidak dicapai

Jadual MI dirujuk semula dan didapati bahawa item K17 (e1) dan K18 (e8) masih mempunyai nilai MI yang tinggi melebihi 15. Nilai ini menunjukkan kedua-dua item adalah bertindan atau berulang, sebagaimana Jadual 4.23 yang berikut:

Jadual 4.23

Nilai Indeks Modifikasi				
		MI	Par Change	Keputusan
e3	<-->	e14	16.64	-0.21
e1	<-->	e8	18.43	0.14
MI>15 menunjukkan K17 dan K18 adalah bertindan				

Maka, item K18 digugurkan kerana mempunyai nilai muatan faktor yang lebih rendah, iaitu 0.81. Rajah 4.6 di bawah merupakan model pengukuran baru yang terbentuk selepas dua (2) item K19 dan K18 digugurkan. Proses ini dilaksanakan bagi memastikan model pengukuran kepimpinan perkongsian adalah bebas daripada item-item yang bertindan atau berulang. Kesemua nilai MI yang tinggi telah dikenal pasti dan item K18 dan K19 yang bermasalah berkenaan telah digugurkan. Dengan itu, kesahan diskriminan adalah dicapai.



Rajah 4.6. Model pengukuran akhir bagi kepimpinan perkongsian

Berdasarkan Jadual 4.24 di bawah, kesemua indeks *fitness* bagi model pengukuran konstruk kepimpinan perkongsian telah memenuhi tahap keperluan minimum, iaitu nilai indeks RMSEA=.08, CFI=.97 dan Chisq/df=2.88, menjelaskan bahawa kesahan konstruk kepimpinan perkongsian telah dicapai. Indeks ini menunjukkan ketepatan item-item berkenaan mengukur konstruk kepimpinan perkongsian.

Jadual 4.24

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Konstruk Kepimpinan Perkongsian

Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.08	Tahap keperluan dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.97	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	2.88	Tahap keperluan dicapai

Seterusnya, kesahan konvergen dan kebolehpercayaan item pengukuran dinilai dengan mengira nilai *Average Variance Extracted* (AVE) bagi konstruk kepimpinan perkongsian. Nilai AVE perlu mencapai 0.50 atau lebih tinggi bagi memastikan kesahan konvergen dapat dicapai. Memandangkan kesemua item mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi, model ini telah memenuhi keperluan kesahan konvergen, dengan nilai AVE melebihi 0.50 bagi setiap komponen dan konstruk, seperti Jadual 4.25 yang berikut:

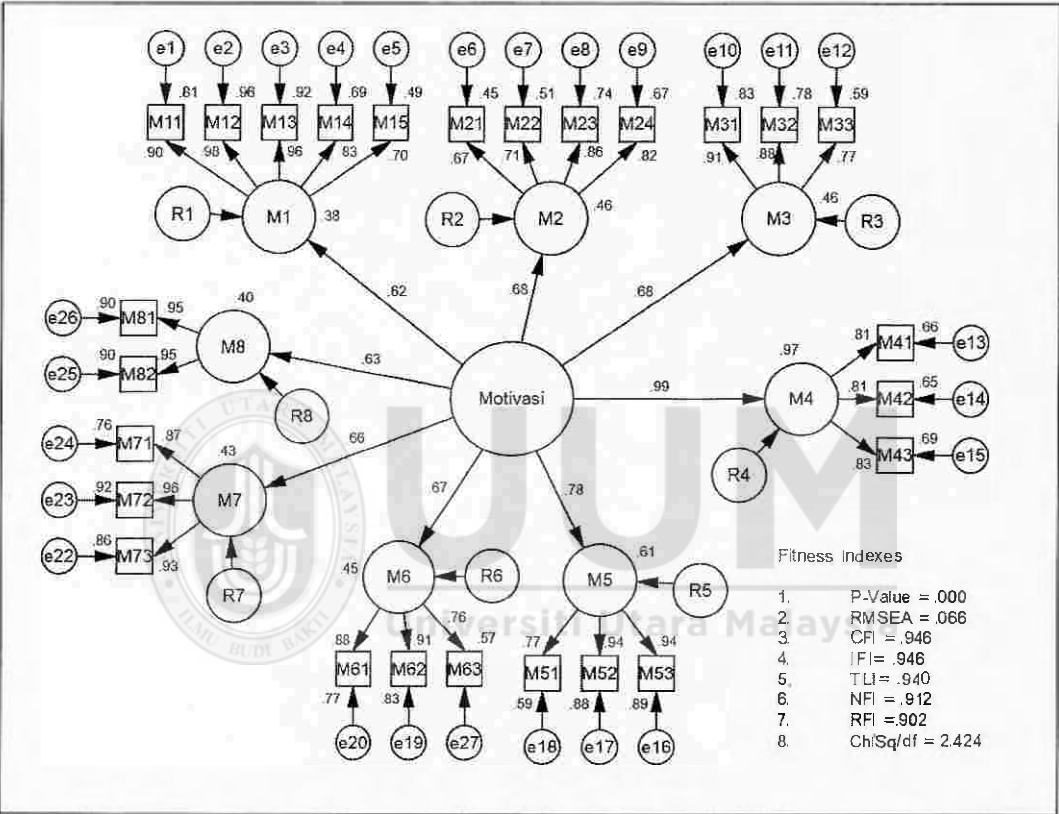
Jadual 4.25

<i>AVE dan CR bagi Kanstruk Kepimpinan Perkongsian</i>				
Konstruk	Komponen	Muatan Faktor	CR (>.60)	AVE (>.50)
Kepimpinan Perkongsian	K1	0.94	0.98	0.93
	K2	0.97		
	K3	0.98		
K1	K11	0.84	0.94	0.69
	K12	0.82		
	K13	0.85		
	K14	0.80		
	K15	0.84		
	K16	0.80		
	K17	0.84		
K2	K21	0.90	0.91	0.72
	K22	0.86		
	K23	0.81		
	K24	0.81		
K3	K31	0.82	0.91	0.77
	K32	0.89		
	K33	0.92		

Selain itu, nilai CR yang melebihi 0.60 bagi konstruk kepimpinan perkongsian ini menunjukkan kebolehpercayaan konstruk telah dicapai. Nilai CR komponen antara 0.91 dan 0.94 serta nilai CR konstruk 0.98 merupakan tahap kebolehpercayaan dan ketekalan dalaman bagi pembolehubah yang diukur mewakili konstruk kepimpinan perkongsian.

4.5.2 Analisis CFA bagi Motivasi

Melalui analisis CFA, sebarang item yang tidak menepati model pengukuran dengan nilai muatan faktor yang rendah perlu dikeluarkan daripada model. Ketepatan model pengukuran diuji melalui indikator indeks *fitness*. Menggunakan grafik AMOS, model pengukuran bagi konstruk motivasi dibangunkan seperti Rajah 4.7 yang berikut:



Rajah 4.7. Model pengukuran akhir bagi konstruk motivasi

Ujian unidimensi bagi model pengukuran konstruk motivasi telah dicapai dengan kesemua item pengukuran mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi melebihi 0.60, kecuali bagi M63 dengan muatan faktor 0.57. Walau bagaimanapun, item berkenaan dikekalkan kerana nilai yang masih menghampiri 0.60. Kesemua item mempunyai nilai muatan faktor antara 0.57 hingga 0.98, oleh itu tiada item yang digugurkan. Ujian kesahan dilaksanakan bagi mengukur kebolehpayaan instrumen mengukur konstruk motivasi. Jadual nilai MI disemak dan telah dipastikan tiada item yang perlu

dihapuskan. Model pengukuran motivasi adalah bebas daripada item yang bertindan atau berulang, maka kesahan diskriminan dipenuhi. Dengan itu, kesahan diskriminan bagi model pengukuran motivasi telah dicapai.

Berpandukan model pengukuran berkenaan, kesemua indeks *fitness* bagi konstruk motivasi ini telah diuji. Jadual 4.26 di bawah menerangkan hasil ujian:

Jadual 4.26

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Konstruk Motivasi

Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.07	Tahap keperluan dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.95	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	2.42	Tahap keperluan dicapai

Kesemua nilai minimum indeks *fitness* telah dicapai, dengan nilai indeks RMSEA=0.07, CFI=0.95 dan Chisq/df=2.42. Maka kesahan konstruk bagi model pengukuran konstruk motivasi telah dipenuhi, serta menunjukkan ketepatan item-item tersebut mengukur konstruk motivasi.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) kemudiannya diukur untuk menentukan kesahan konvergen dan kebolehpercayaan bagi konstruk motivasi. Kesemua item dalam konstruk motivasi ini mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi, iaitu antara 0.57 hingga 0.98. Maka model pengukuran ini juga telah memenuhi keperluan kesahan konvergen, dengan nilai AVE antara 0.59 hingga 0.90 bagi semua komponen dan 0.52 bagi keseluruhan konstruk, seperti Jadual 4.27 yang berikut:

Jadual 4.27

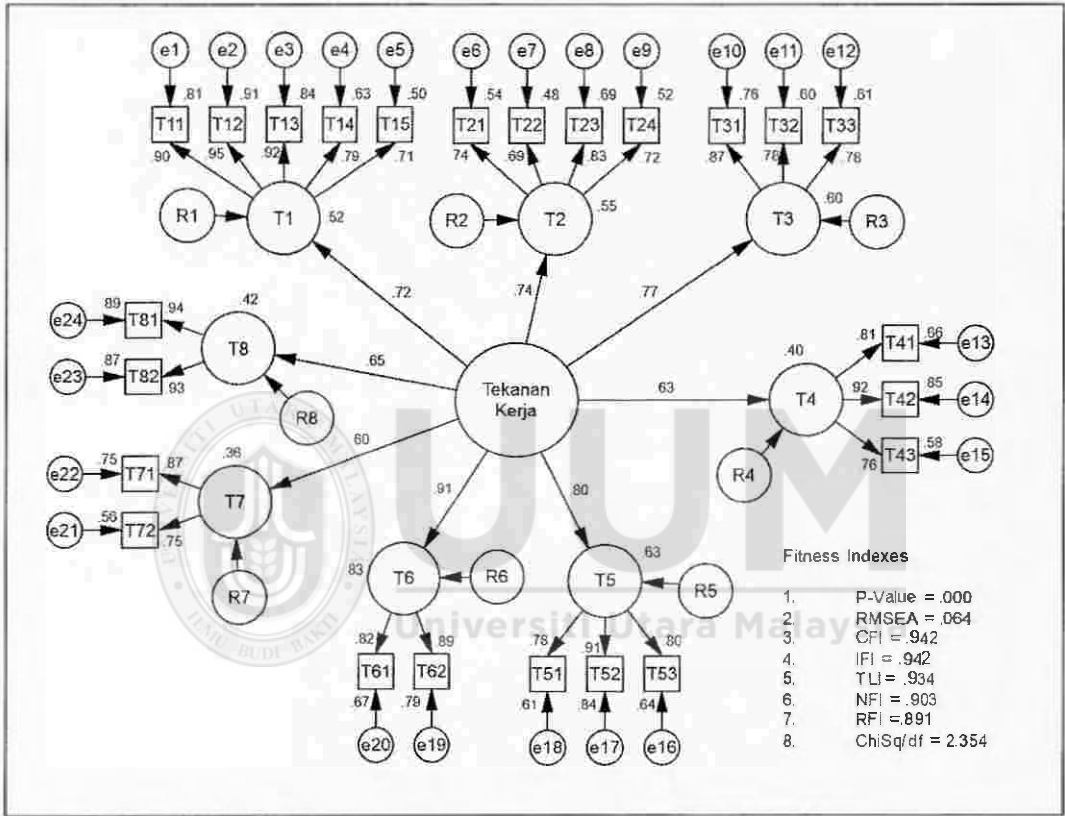
AVE dan CR bagi Konstruk Motivasi

Konstruk	Komponen	Muatan Faktor	CR (>.60)	AVE (>.50)
Motivasi	M1	0.62	0.90	0.52
	M2	0.68		
	M3	0.68		
	M4	0.99		
	M5	0.78		
	M6	0.67		
	M7	0.66		
	M8	0.63		
M1	M11	0.90	0.94	0.77
	M12	0.98		
	M13	0.96		
	M14	0.83		
	M15	0.70		
M2	M21	0.67	0.85	0.59
	M22	0.71		
	M23	0.86		
	M24	0.82		
M3	M31	0.91	0.89	0.73
	M32	0.88		
	M33	0.77		
M4	M41	0.81	0.86	0.67
	M42	0.81		
	M43	0.83		
M5	M51	0.77	0.92	0.79
	M52	0.94		
	M53	0.94		
M6	M61	0.88	0.84	0.64
	M62	0.91		
	M63	0.57		
M7	M71	0.87	0.94	0.85
	M72	0.96		
	M73	0.93		
M8	M81	0.95	0.95	0.90
	M82	0.95		

Di sampling itu, nilai CR yang melebihi 0.60 bagi konstruk motivasi ini menunjukkan kebolehpercayaan konstruk telah dicapai. Nilai CR komponen antara 0.84 dan 0.95 serta nilai CR konstruk 0.90 menunjukkan tahap kebolehpercayaan dan ketekalan dalaman bagi pembolehubah yang diukur mewakili konstruk motivasi.

4.5.3 Analisis CFA bagi Tekanan Kerja

AMOS digunakan untuk mengira nilai *standardized estimates* dan nilai *squared multiple correlations* melalui ujian CFA bagi konstruk tekanan kerja. Model *standardized estimates* memberikan nilai muatan faktor bagi setiap item dalam model pengukuran, seperti Rajah 4.8 di bawah:



Rajah 4.8. Model pengukuran akhir bagi konstruk tekanan kerja

Ujian unidimensi bagi model pengukuran konstruk tekanan kerja telah dicapai dengan kesemua item pengukuran mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi, berada antara 0.69 hingga 0.95, maka semua item pengukuran dikekalkan. Kemudian, ujian kesahan dilaksanakan bagi mengukur kebolehupayaan instrumen mengukur konstruk tekanan kerja. Model pengukuran tekanan kerja juga adalah bebas daripada item yang bertindan atau berulang. Dengan itu, kesahan diskriminan bagi model pengukuran tekanan kerja telah dipenuhi. Model pengukuran di atas menunjukkan nilai bagi

kesemua indeks *fitness* untuk konstruk tekanan kerja yang telah diuji. Jadual 4.28 berikut menjelaskan hasil ujian:

Jadual 4.28

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Konstruk Tekanan Kerja

Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.06	Tahap keperluan dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.94	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	2.35	Tahap keperluan dicapai

Kesemua nilai minimum indeks *fitness* telah dicapai, dengan nilai indeks RMSEA=.06, CFI=0.94 dan Chisq/df=2.35. Maka kesahan konstruk bagi model pengukuran konstruk tekanan kerja telah dicapai, menunjukkan ketepatan kesemua 24 item tersebut mengukur konstruk tekanan kerja.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) kemudiannya diukur untuk menentukan kesahan konvergen dan kebolehpercayaan bagi konstruk tekanan kerja ini. Nilai AVE yang mencapai 0.50 atau lebih tinggi menunjukkan kesahan konvergen telah dicapai. Kesemua item dalam konstruk tekanan kerja mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi, iaitu antara 0.69 hingga 0.95. Maka, model pengukuran ini telah memenuhi keperluan kesahan konvergen, dengan nilai AVE antara 0.56 hingga 0.87 bagi semua komponen dan 0.54 bagi keseluruhan konstruk, seperti Jadual 4.29 di bawah:

Jadual 4.29

AVE dan CR bagi Konstruk Tekanan Kerja

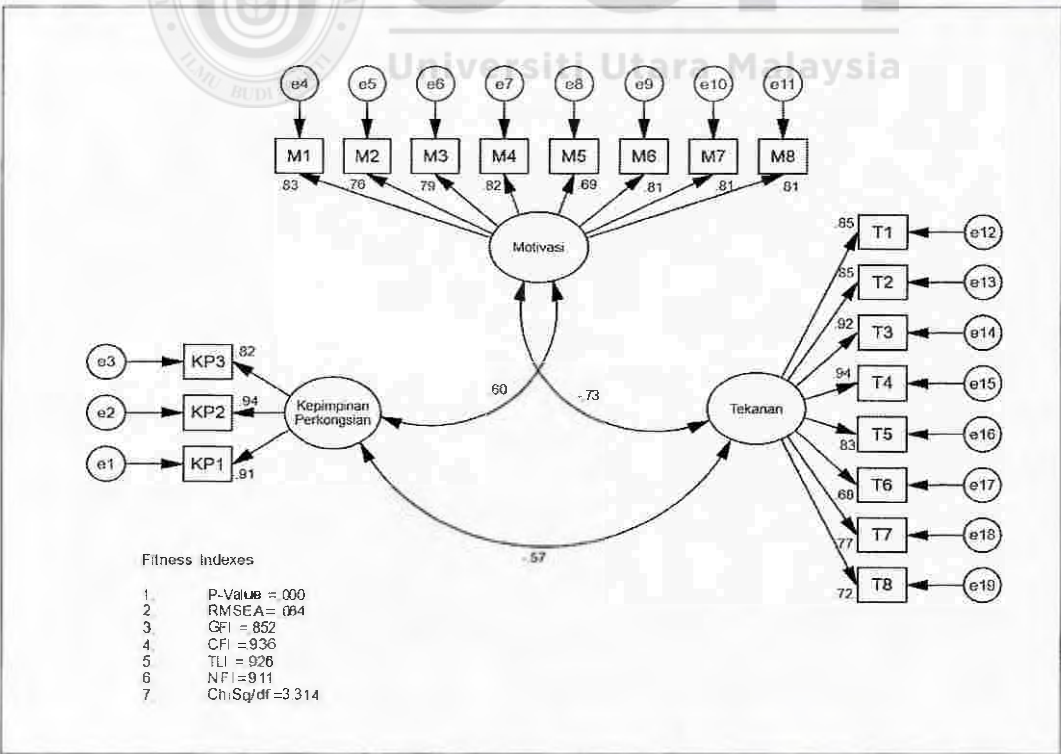
Konstruk	Komponen	Muatan Faktor	CR (>.60)	AVE (>.50)
Tekanan Kerja	T1	0.72	0.90	0.54
	T2	0.74		
	T3	0.77		
	T4	0.63		
	T5	0.80		
	T6	0.91		
	T7	0.60		
	T8	0.65		
T1	T11	0.90	0.93	0.74
	T12	0.95		
	T13	0.92		
	T14	0.79		
	T15	0.71		
T2	T21	0.74	0.84	0.56
	T22	0.69		
	T23	0.83		
	T24	0.72		
T3	T31	0.87	0.85	0.66
	T32	0.78		
T4	T33	0.78	0.87	0.69
	T41	0.81		
	T42	0.92		
	T43	0.76		
T5	T51	0.78	0.87	0.69
	T52	0.91		
	T53	0.80		
T6	T61	0.82	0.85	0.73
	T62	0.89		
T7	T71	0.87	0.79	0.66
	T72	0.75		
T8	T81	0.94	0.93	0.87
	T82	0.93		

Di samping itu, nilai CR yang melebihi 0.60 bagi konstruk tekanan kerja ini menunjukkan kebolehpercayaan konstruk telah dicapai. Nilai CR komponen antara 0.79 dan 0.93 serta nilai CR konstruk 0.90 menunjukkan tahap kebolehpercayaan dan ketekalan dalaman bagi pembolehubah yang diukur mewakili konstruk tekanan kerja.

4.6.5 Model Pengukuran Konstruk Terkumpul (*Pooled Constructs*)

Seterusnya, kesemua konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dilakukan ujian kesahan diskriminan. Bagi tujuan ini, kesemua konstruk digabungkan bersama-sama dan analisis CFA dilaksanakan secara serentak menggunakan prosedur *Pooled-CFA*, iaitu model pengukuran bagi kesemua konstruk kajian yang dinilai secara bersama-sama dan serentak (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2014).

Memandangkan model ini merupakan model aras kedua (*second order*), gabungan kesemua konstruk adalah sangat sukar. Maka kesemua konstruk aras kedua diringkaskan menjadikan konstruk aras pertama (*first order*) dengan mendapatkan nilai min komposit bagi setiap komponen dalam model pengukuran. Model pengukuran yang telah diringkaskan bagi setiap konstruk dalam model pengukuran terkumpul (*pooled measurement model*) adalah seperti Rajah 4.9 yang berikut:



Rajah 4.9. Hasil keputusan *pooled-CFA* (muatan faktor bagi item dan komponen)

Seterusnya, ujian kesahan dilaksanakan bagi mengukur kebolehpayaan instrumen mengukur model pengukuran terkumpul (*pooled measurement model*). Sebagai permulaan, indeks *fitness* disemak bagi model pengukuran terkumpul (*pooled measurement model*) ini.

Jadual 4.30

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Terkumpul			
Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.08	Tahap keperluan tidak dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.94	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	3.31	Tahap keperluan tidak dicapai

Berdasarkan Jadual 4.30 di atas, didapati bahawa terdapat dua (2) nilai indeks *fitness* masih belum mencapai tahap keperluan minimum, iaitu nilai RMSEA=.08 dan Chisq/df=3.31, walaupun kesemua item pengukuran dalam model pengukuran terkumpul ini mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi.

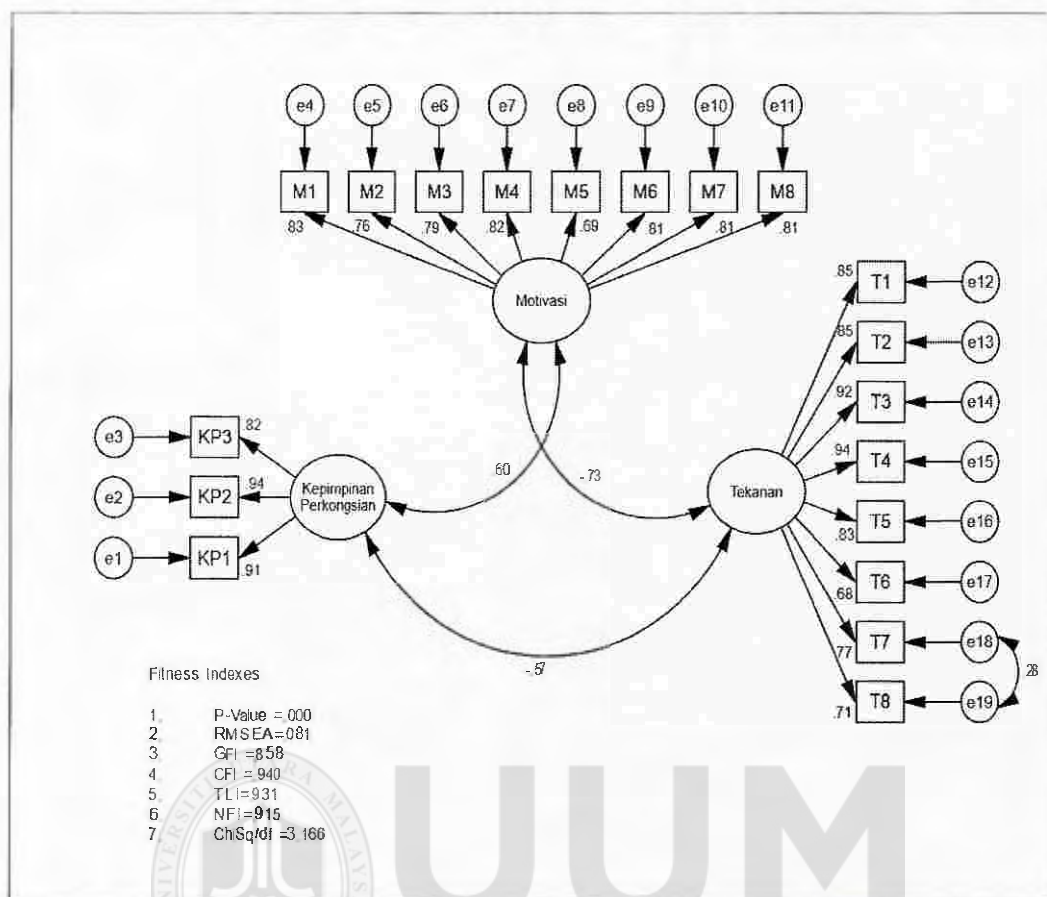
Ujian kesahan ini dilaksanakan untuk menguji model pengukuran bagi konstruk ini adalah bebas daripada item-item yang berulang atau bertindan. AMOS mampu mengenal pasti item-item yang berulang dalam model melalui pengukuran percanggahan (*discrepancy*) yang dinamakan Indeks Modifikasi (*Modification Indices*, MI). Nilai MI yang tinggi menunjukkan item-item yang berkenaan adalah bertindan. Maka, semakan telah dilakukan terhadap jadual MI, seperti Jadual 4.31 yang berikut:

Jadual 4.31

Nilai Indeks Modifikasi

			MI	Par Change	Keputusan
e18	<--->	e19	24.45	0.34	MI>15 menunjukkan T7 dan T8 adalah bertindan
e16	<--->	e17	17.55	0.24	
e15	<--->	e17	24.09	-0.19	
e14	<--->	e15	16.91	0.10	
e12	<--->	e13	16.90	0.27	
e10	<--->	e14	17.13	0.15	
e9	<--->	e17	15.74	-0.22	
e8	<--->	e9	22.63	0.27	

Nilai MI yang tinggi (24.45) menunjukkan item-item T7 (e18) dan T8 (e19) adalah bertindan dalam model pengukuran terkumpul ini. Oleh itu, T7 (e18) dan T8 (e19) disetkan sebagai “*free parameter estimate*”. Maka model pengukuran terkumpul yang baru adalah seperti Rajah 4.10 yang berikut:



Rajah 4.10. Model pengukuran terkumpul baru selepas T7 (e18) dan T8 (e19) disetkan sebagai “free parameter estimate”

Kesemua indeks *fitness* telah berubah dan memberi nilai yang lebih baik, namun indeks RMSEA=.08 dan Chisq/df=3.17 masih tidak mencapai tahap penerimaan minimum, walaupun kesemua item mempunyai nilai muatan faktor yang tinggi, seperti Jadual 4.32 di bawah:

Jadual 4.32

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Terkumpul

Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
<i>Absolute fit</i>	RMSEA<.08	0.08	Tahap keperluan tidak dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI>.90	0.96	Tahap keperluan dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df<3.00	3.17	Tahap keperluan tidak dicapai

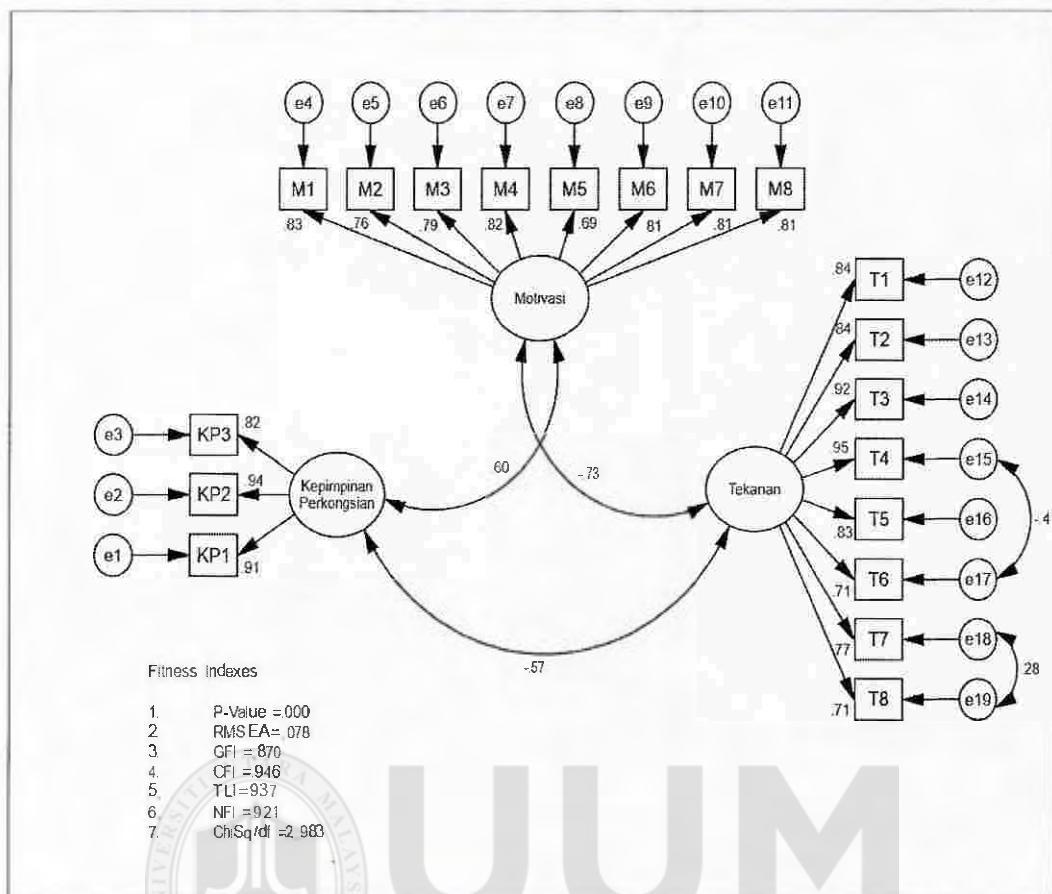
Jadual MI dirujuk semula dan didapati bahawa item T4 (e15) dan T6 (e17) masih mempunyai nilai MI yang tinggi melebihi 15. Nilai ini menunjukkan kedua-dua item adalah bertindan atau berulang, sebagaimana Jadual 4.33 yang berikut:

Jadual 4.33

Nilai Indeks Modifikasi

		MI	Par Change	Keputusan
e16 <-->	e17	18.34	0.24	MI>15 menunjukkan T4 dan T6 adalah bertindan
e15 <-->	e17	23.79	-0.19	
e14 <-->	e15	15.18	0.10	
e12 <-->	e13	15.62	0.25	
e10 <-->	e14	16.62	0.15	
e9 <-->	e17	15.90	-0.22	
e8 <-->	e9	22.67	0.27	

Oleh itu, T4 (e15) dan T6 (e17) disetkan sebagai “*free parameter estimate*“. Maka model pengukuran terkumpul yang baru adalah seperti Rajah 4.11 yang berikut:

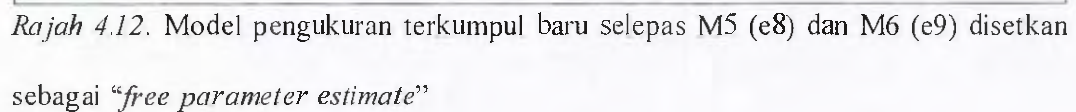


Rajah 4.11. Model pengukuran terkumpul baru selepas T4 (e15) dan T6 (e17) disetkan sebagai “free parameter estimate”

Kesemua indeks *fitness* telah berubah dan memberi nilai yang lebih baik, namun masih terdapat nilai MI yang melebihi 15. Jadual MI dirujuk semula dan didapati bahawa item M5 (e8) dan M6 (e9) masih mempunyai nilai MI yang tinggi melebihi 15. Nilai ini menunjukkan kedua-dua item adalah bertindan atau berulang, sebagaimana Jadual 4.34 yang berikut:

Nilai Indeks Modifikasi

Oleh itu, M5 (e8) dan M6 (e9) disetkan sebagai “*free parameter estimate*” . Maka model pengukuran terkumpul yang baru adalah seperti Rajah 4.12 yang berikut:



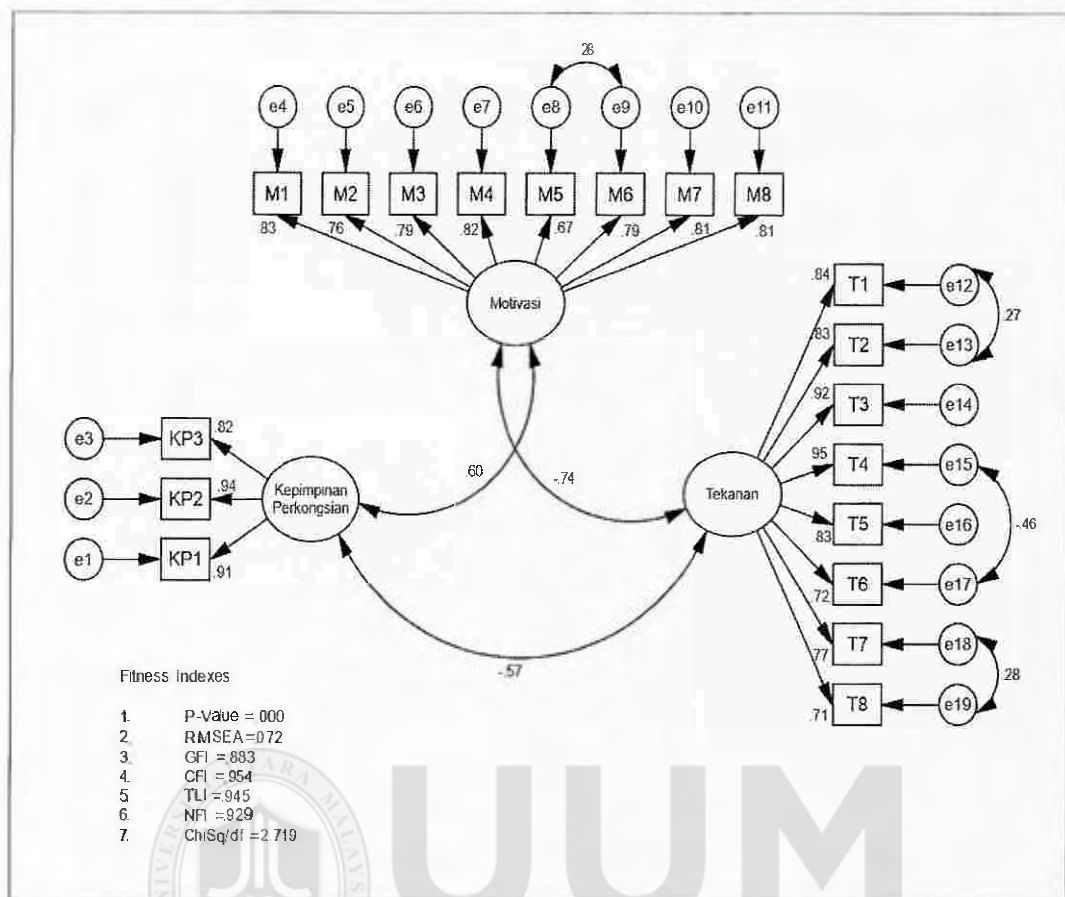
Kesemua indeks *fitness* telah berubah dan memberi nilai yang lebih baik, namun masih terdapat nilai MI yang melebihi 15. Jadual MI dirujuk semula dan didapati bahawa item T1 (e12) dan T2 (e13) masih mempunyai nilai MI yang tinggi melebihi 15. Nilai ini menunjukkan kedua-dua item adalah bertindan atau berulang, sebagaimana Jadual 4.35 yang berikut:

Jadual 4.35

Nilai Indeks Modifikasi

		MI	<i>Par Change</i>	Keputusan
e12 <-->	e13	19.897	.291	MI>15 menunjukkan T1 dan T2 adalah bertindan
e10 <-->	e14	16.186	.145	

Oleh itu, T1 (e12) dan T2 (e13) disetkan sebagai “*free parameter estimate*”. Maka model pengukuran terkumpul yang baru adalah seperti Rajah 4.13 yang berikut:



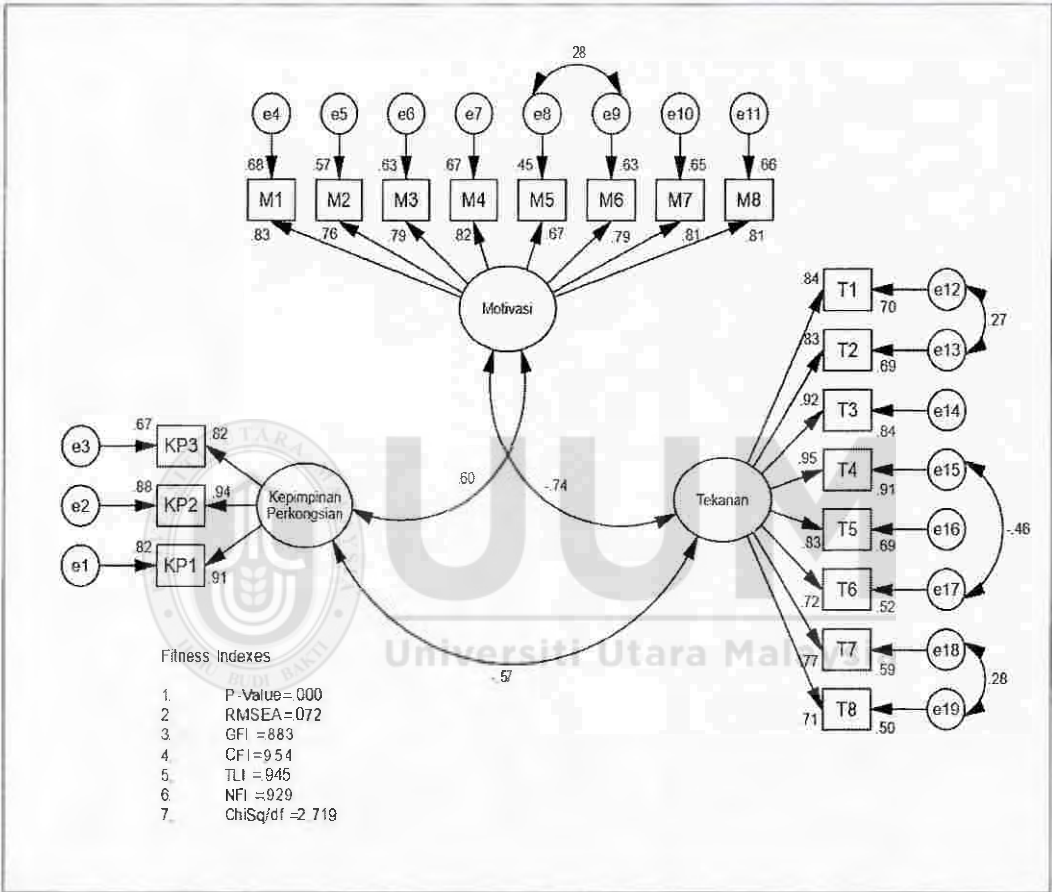
Rajah 4.13. Model pengukuran terkumpul baru selepas T1 (e12) dan T2 (e13) disetkan sebagai “free parameter estimate”

Berdasarkan Jadual 4.36 di bawah, kesemua indeks *fitness* bagi model model pengukuran terkumpul telah memenuhi tahap keperluan minimum, iaitu nilai indeks RMSEA=.07, CFI=.95 dan Chisq/df=2.72, menjelaskan bahawa kesahan model pengukuran terkumpul telah dicapai. Indeks ini menunjukkan ketepatan item-item berkenaan mengukur model pengukuran terkumpul.

Jadual 4.36

Indeks Fitness bagi Model Pengukuran Terkumpul

Kategori	Indeks	Nilai indeks	Keputusan
Absolute fit	RMSEA<.08	0.07	Tahap keperluan dicapai
Incremental fit	CFI>.90	0.95	Tahap keperluan dicapai
Parsimonious fit	Chisq/df<3.00	2.72	Tahap keperluan dicapai



Rajah 4.14. Model pengukuran akhir bagi model pengukuran terkumpul

Rajah 4.14 di atas menunjukkan nilai muatan faktor bagi setiap komponen dalam konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja, serta nilai R^2 bagi setiap komponen berkenaan, sebagaimana Jadual 4.37 di bawah:

Jadual 4.37

Nilai Muatan Faktor dan Nilai Konvergen bagi Komponen dalam Konstruk Kajian

Komponen	Muatan Faktor	Nilai Konvergen (R^2)
KP1	0.91	0.82
KP2	0.94	0.88
KP3	0.82	0.67
M1	0.83	0.68
M2	0.76	0.57
M3	0.79	0.63
M4	0.82	0.67
M5	0.67	0.45
M6	0.79	0.63
M7	0.81	0.65
M8	0.81	0.66
T1	0.84	0.70
T2	0.83	0.69
T3	0.92	0.84
T4	0.95	0.91
T5	0.83	0.69
T6	0.72	0.52
T7	0.77	0.59
T8	0.71	0.50

Berdasarkan Rajah 4.14 di atas juga, nilai korelasi antara konstruk-konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja diperolehi. Interpretasi kekuatan korelasi berdasarkan panduan yang dicadangkan oleh Cohen (1992) menyebut nilai koefisien yang kurang 0.29 dianggap sebagai kecil, nilai dalam julat 0.30 hingga 0.49 dianggap sederhana dan nilai yang melebihi 0.49 adalah dianggap besar. Namun, menurut Dancey dan Reidy (2011), kekuatan sesuatu hubungan ditentukan berpandukan *rule of thumb* yang menyatakan nilai pekali $r=0.00$ menunjukkan tidak wujud korelasi antara konstruk sebaliknya nilai pekali $r=1.00$ mewakili korelasi yang sempurna.

Jika nilai pekali korelasi $r=.10$ hingga $r=.39$, kekuatan korelasi berkenaan adalah lemah. Nilai korelasi $r=.40$ hingga $r=.69$ menunjukkan kekuatan korelasi yang sederhana, manakala nilai korelasi $r=.70$ hingga $r=.99$ pula menggambarkan kekuatan

korelasi adalah tinggi. Maka untuk kajian ini, tafsiran nilai pekali r yang dirujuk adalah seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.38 berikut:

Jadual 4.38

Tafsiran Nilai Pekali r

Nilai Pekali r	Tafsiran
0.00	Korelasi Tidak Wujud
0.10 - 0.39	Korelasi Lemah
0.40 – 0.69	Korelasi Sederhana
0.70 – 0.99	Korelasi Tinggi
1.00	Korelasi Sempurna

(Sumber: Dancey & Reidy, 2011)

Kepimpinan perkongsian guru besar menunjukkan korelasi negatif secara sederhana ($r=-.57$) dengan tekanan kerja guru, manakala berkorelasi secara positif yang juga sederhana ($r=.60$) dengan motivasi guru. Manakala motivasi dan tekanan kerja berkorelasi secara negatif yang tinggi ($r=-.74$). Nilai korelasi antara konstruk- konstruk kajian adalah seperti Jadual 4.39 yang berikut:

Jadual 4.39

Korelasi antara Konstruk-Konstruk Kajian

Konstruk		Konstruk	Korelasi	Output
Tekanan kerja	←	Kepimpinan perkongsian	-0.57**	Korelasi negatif sederhana
Motivasi	←	Kepimpinan perkongsian	0.60**	Korelasi positif sederhana
Tekanan kerja	←	Motivasi	-0.74**	Korelasi negatif tinggi

** $p<.01$

Rajah 4.14 di atas menunjukkan model pengukuran terkumpul selepas melalui prosedur CFA. Bagi mencapai tahap yang memenuhi syarat CFA, tiga (3) kategori *fitness* telah dicapai dan dipatuhi, iaitu nilai indeks *Absolute Fitness* RMSEA=.07,

Incremental Fitness CFI=.95 dan *Parsimonious Fitness* Chisq/df=2.72. Maka, model pengukuran terkumpul memenuhi kesahan konstruk. Maka, apabila tahap ini sudah lengkap dan dicapai, kajian ini seterusnya melaporkan nilai AVE bagi setiap konstruk untuk menguji kesahan konvergen. Nilai CR juga dijana bagi setiap konstruk untuk menguji kebolehpercayaan item-item yang mengukur setiap konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja berkenaan. Nilai minimum bagi AVE adalah 0.50 manakala nilai minimum bagi CR ialah 0.60. Hasil ujian AVE dan CR bagi model pengukuran kajian adalah seperti Jadual 4.40 yang berikut:

Jadual 4.40

Output CFA Terkumpul bagi Model Pengukuran

Konstruk	Item	Muatan Faktor	CR (>.60)	AVE (>.50)
Kepimpinan Perkongsian	KP1	0.91	0.92	0.80
	KP2	0.94		
	KP3	0.82		
Motivasi	M1	0.83	0.93	0.71
	M2	0.76		
	M3	0.79		
	M4	0.82		
	M5	0.67		
	M6	0.79		
	M7	0.81		
	M8	0.81		
Tekanan Kerja	T1	0.84	0.94	0.78
	T2	0.83		
	T3	0.92		
	T4	0.95		
	T5	0.83		
	T6	0.72		
	T7	0.77		
	T8	0.71		

Merujuk kepada Jadual 4.40 di atas, kesemua nilai AVE dan CR masing-masing lebih tinggi daripada 0.50 dan 0.60 (Byrne, 2010). Maka kesahan konvergen dan kebolehpercayaan komposit bagi kesemua konstruk laten kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dalam analisis *Pooled CFA* ini telah dipenuhi.

Jadual 4.41

Indeks Kesahan Diskriminan

Konstruk	Kepimpinan Perkongsian	Motivasi	Tekanan Kerja
Kepimpinan Perkongsian	0.89	*	*
Motivasi	0.60	0.84	*
Tekanan Kerja	0.57	0.73	0.88

Jadual 4.41 pula merupakan ringkasan indeks kesahan diskriminan bagi setiap konstruk laten yang diukur dalam kajian ini. Nilai indeks yang ditebalkan merupakan nilai punca kuasa bagi nilai AVE untuk setiap konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Memandangkan nilai indeks yang berbentuk diagonal adalah lebih tinggi daripada sebarang nilai (korelasi antara konstruk) dalam baris dan lajurnya, maka boleh disimpulkan bahawa kesahan diskriminan juga telah dicapai bagi kesemua konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dalam model kajian ini.

4.6.7 Ujian Kenormalan Data

Apabila kesemua indeks *fitness* telah dicapai, ujian kenormalan data dilaksanakan sebelum diteruskan dengan pembangunan model berstruktur. Analisis output untuk menilai kenormalan dan *outliers* dijalankan menggunakan model pengukuran akhir bagi menguji taburan setiap pembolehubah dalam set data kajian. Jadual 4.42 di bawah menunjukkan output yang terhasil daripada prosedur ujian kenormalan bagi setiap item dalam model pengukuran.

Jadual 4.42

Ujian Taburan Kenormalan bagi Item dalam Konstruk Kajian

Konstruk	Minimum	Maksimum	Skewness	c.r.	Kurtosis	c.r.
T8	1.00	10.00	0.61	4.52	0.19	0.72
T7	1.00	10.00	0.70	5.19	1.75	6.47
T6	1.00	10.00	0.67	4.93	1.14	4.24
T5	1.00	10.00	0.76	5.63	1.38	5.11
T4	1.00	10.00	1.01	7.51	1.65	6.13
T3	1.00	10.00	1.13	8.40	1.88	6.97
T2	1.00	10.00	0.81	5.98	0.27	1.00
T1	1.00	10.00	1.07	7.96	0.91	3.39
M8	2.00	10.00	-0.85	-6.29	0.71	2.63
M7	2.00	10.00	-0.80	-5.91	0.91	3.36
M6	1.00	10.00	-0.84	-6.21	1.61	5.98
M5	1.00	10.00	-1.01	-7.47	1.36	5.04
M4	2.00	10.00	-0.71	-5.30	0.16	0.60
M3	3.00	10.00	-0.29	-2.12	-0.55	-2.04
M2	2.00	10.00	-0.47	-3.47	0.34	1.25
M1	3.00	10.00	-0.74	-5.47	0.67	2.48
KP1	1.00	10.00	-0.93	-6.92	2.01	7.46
KP2	2.00	10.00	-1.25	-9.27	3.29	12.19
KP3	3.00	10.00	-1.05	-7.81	1.92	7.10
<i>Multivariate</i>					92.45	29.72

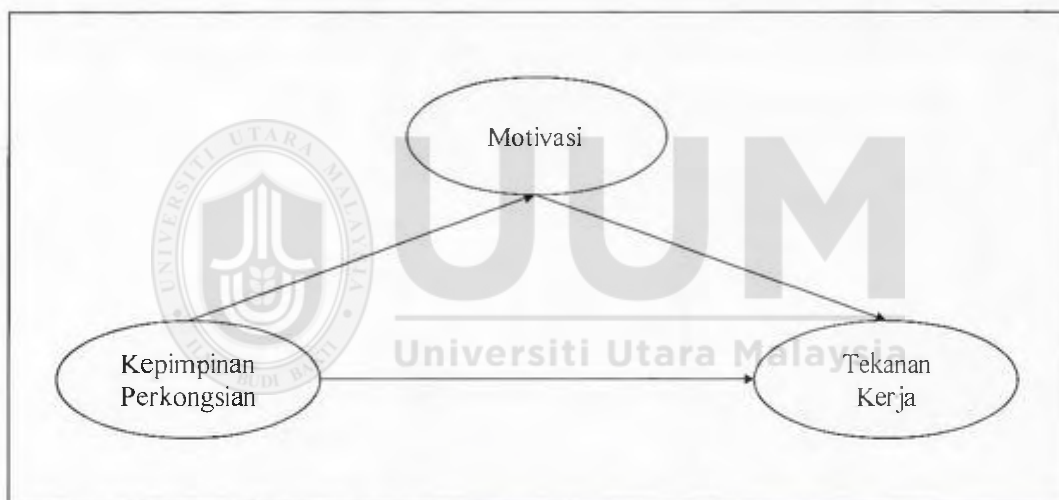
Memandangkan jumlah data melebihi 200 iaitu seramai 330 responden, nilai *skewness* bagi semua komponen dalam model kajian ini yang terletak dalam julat -1.5 hingga 1.5 bermaksud taburan data kajian ini adalah menghampiri tahap kenormalan (Pallant, 2011; Zainudin Awang, 2014, 2015b). Maka taburan data ini telah memenuhi keperluan taburan normal bagi melaksanakan analisis model berstruktur selanjutnya.

4.6 Model Berstruktur SEM

Pembangunan model persamaan berstruktur (SEM) bermula dengan menguji hubungan antara konstruk kajian kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja berdasarkan teori-teori yang mendasarinya. Kajian ini menguji hipotesis-hipotesis yang digunakan untuk menerangkan hubungan antara konstruk yang diperhatikan iaitu kepimpinan guru besar dengan tekanan kerja guru. Pembolehubah mediator yang

dipilih iaitu motivasi guru diwujudkan bagi membantu pemahaman tentang hubungan antara pembolehubah tidak bersandar (kepimpinan perkongsian) dan pembolehubah bersandar (tekanan kerja).

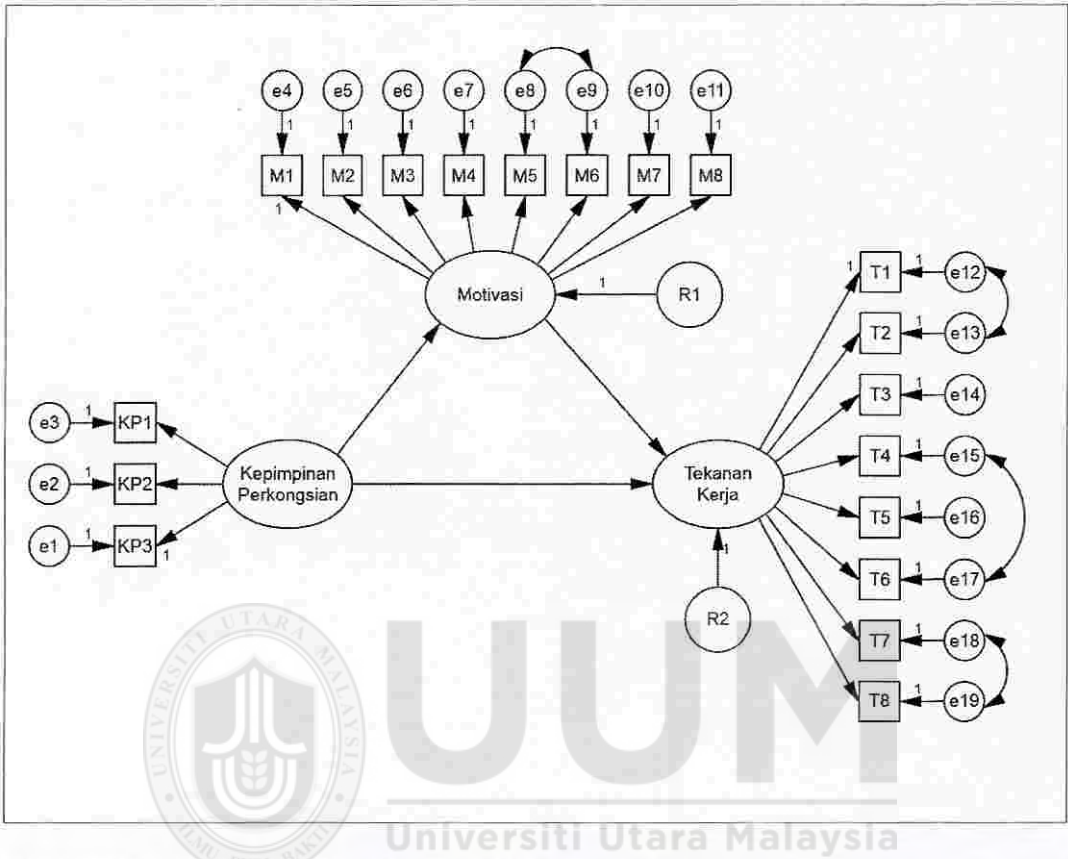
Pembolehubah ini dihipotesiskan sebagai dipengaruhi oleh gaya kepimpinan dan mempengaruhi output pendidikan, maka dengan itu pembolehubah ini turut menjadi perantara terhadap impak gaya kepimpinan perkongsian (konstruk laten *exogeneous*) ke atas tekanan kerja (konstruk laten *endogeneous*), sebagaimana Rajah 4.15 di bawah:



Rajah 4.15. Diagram skematik bagi model kajian

Diagram skematik ini kemudiannya dipindahkan kepada bentuk model berstruktur dalam sintaks AMOS dengan memasukkan kesemua 66 item yang terlibat bagi setiap konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja. Seterusnya, prosedur CFA dilaksanakan ke atas model-model pengukuran bagi konstruk-konstruk laten, yang kemudiannya digabungkan menjadi model berstruktur. Model pengukuran yang terhasil selepas prosedur CFA ditunjukkan dalam rajah di bawah. Kesemua konstruk telah dipastikan mempunyai titik rujukan pada salah satu (1) daripada item-item yang

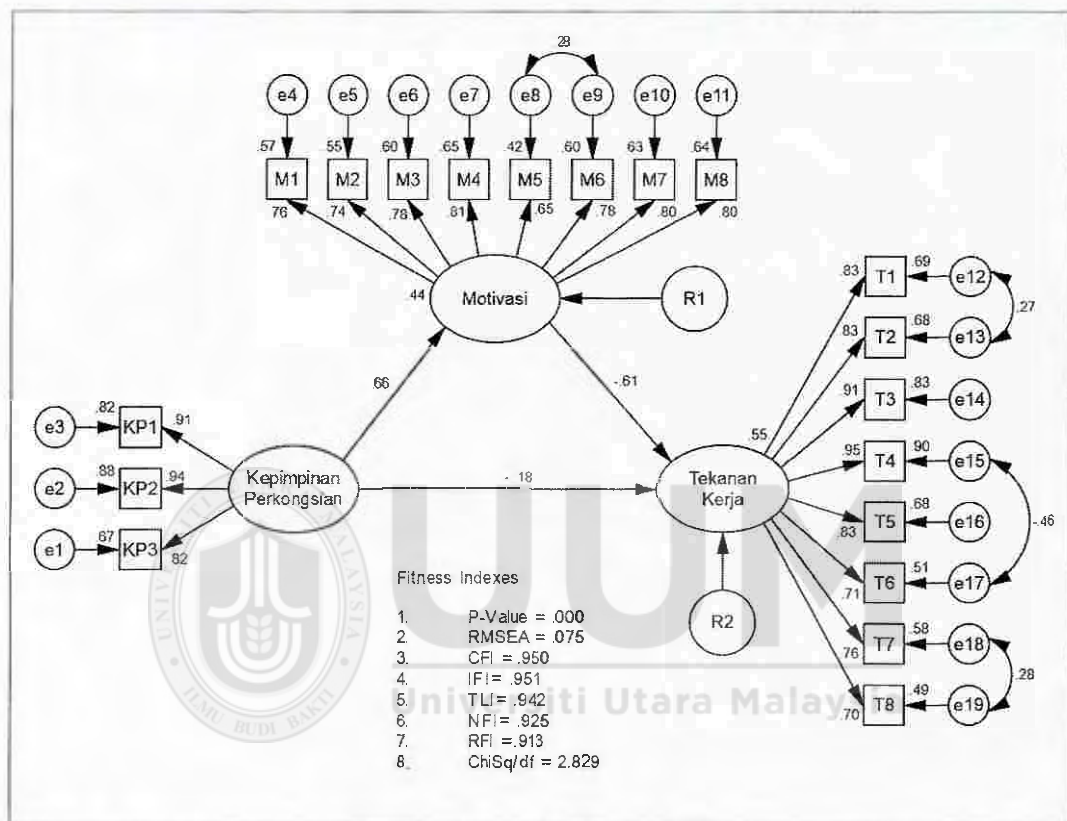
terlibat. Manakala terma *residual* diperlukan bagi konstruk tekanan kerja sebagai konstruk *endogeneous*, seperti Rajah 4.16 berikut:



Rajah 4.16. Model berstruktur bagi analisis laluan

4.6.1 Analisis *Standardized Path Coefficients*

Model berstruktur dijana selepas kesemua data dimasukkan ke dalam item-item yang berkenaan bagi mendapatkan output *standardized beta estimate* dan indeks *fitness*, seperti Rajah 4.17 di bawah:



Rajah 4.17. Output *standardized path coefficients* bagi konstruk dalam model

Rajah 4.17 menunjukkan output jangkaan beta standard (*standardized beta estimate*) bagi pengaruh kepimpinan perkongsian ke atas motivasi iaitu 0.66, manakala output bagi pengaruh kepimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja pula ialah -0.18. Output bagi pengaruh motivasi ke atas tekanan kerja ialah -0.61, ditunjukkan seperti Jadual 4.43 yang berikut:

Jadual 4.43

Pengukuran Pemberat Regresi Standard (Kekuatan dan Magnitud) bagi Hubungan antara Konstruk-Konstruk Kajian

Konstruk		Konstruk	Anggaran	Output
Tekanan kerja	←	Kepimpinan perkongsian	-0.18	Jangkaan beta
Motivasi	←	Kepimpinan perkongsian	0.66	Jangkaan beta
Tekanan kerja	←	Motivasi	-0.61	Jangkaan beta

Nilai pekali penentuan (*coefficient of determination*) R^2 bagi model kajian ini pula ialah 0.55, yang menunjukkan sumbangan konstruk-konstruk *exogenous* kepimpinan perkongsian dan motivasi bagi menjangkakan konstruk *endogeneous* tekanan kerja ialah sebanyak 55%.

Maka, merujuk kepada nilai berkenaan, sebanyak 55% tekanan kerja guru dikawal oleh dua (2) konstruk *exogeneous* iaitu kepimpinan perkongsian guru besar serta motivasi guru itu sendiri. Berdasarkan Jadual 4.44 yang berikut, dianggarkan bahawa penjangka bagi konstruk tekanan kerja telah menjelaskan sebanyak 55% daripada variansnya, bermaksud varians ralat bagi konstruk tekanan kerja dianggarkan sebanyak 45% daripada varians konstruk berkenaan.

Jadual 4.44

Output Korelasi Berganda Kuasa Dua (Squarred Multiple Correlation) (R^2)

Konstruk	Anggaran (R^2)
Tekanan kerja	0.55

Berdasarkan nilai ini, model kajian ini dianggap satu (1) model yang baik kerana nilai R^2 tersebut adalah agak tinggi, di samping kesemua nilai *fitness* indeks yang telah dicapai dan nilai muatan faktor bagi setiap item terlibat juga baik, iaitu kesemuanya melebihi 0.60. Nilai bagi ketiga-tiga indeks *fitness* RMSEA=0.75, CFI=0.95 dan Chisq/df=2.83 telah mencapai tahap minimum, seperti Jadual 4.45 di bawah:

Jadual 4.45

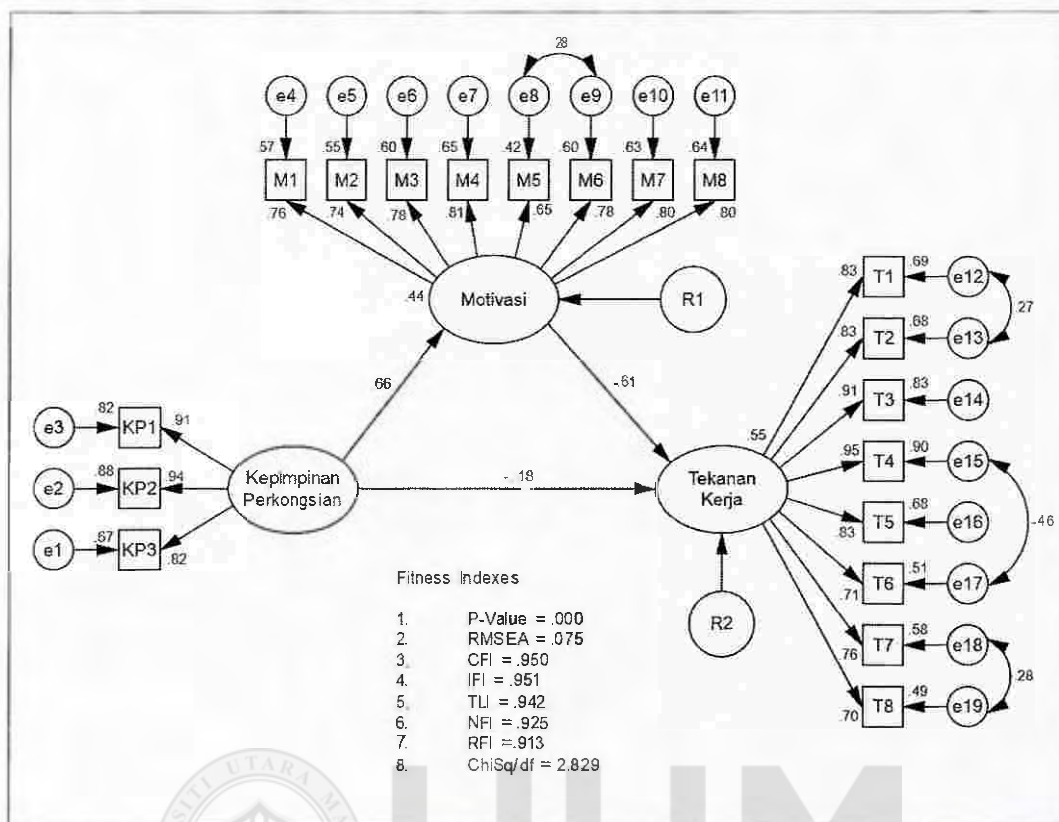
Indeks Fitness bagi Model Berstruktur

Kategori	Indeks	Nilai Indeks	Output
<i>Absolute fit</i>	RMSEA	0.75	Indeks <i>fitness</i> dicapai
<i>Incremental fit</i>	CFI	0.95	Indeks <i>fitness</i> dicapai
<i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df	2.83	Indeks <i>fitness</i> dicapai

Pada masa yang sama, nilai penentuan koefisyen R^2 bagi motivasi pula ialah 0.44, bermaksud 44% motivasi guru diukur melalui konstruk kepimpinan perkongsian. Secara sederhana dianggarkan bahawa penjangka bagi konstruk motivasi telah menjangkakan sebanyak 44% daripada variansnya, bermaksud varians ralat bagi konstruk motivasi dianggarkan sebanyak 56% daripada varians konstruk berkenaan.

4.6.2 Analisis *Regression Path Coefficients (beta)*

AMOS menjana output teks bagi analisis *regression path coefficients* yang dinamakan sebagai pemberat regrasi (*regression weights*). Hasil analisis ini kemudiannya diterjemahkan bagi membuat keputusan terhadap hubungan serta pengaruh antara konstruk yang telah dihipotesiskan. Nilai pekali regrasi menunjukkan hubungan kausal (*causal effect*) bagi konstruk *exogeneous* ke atas konstruk *endogeneous*. Rajah 4.18 di bawah menunjukkan model pengukuran (*unstandardized estimate*) bagi pekali laluan regrasi (*regression path coefficient*).



Rajah 4.18. Regression path coefficient antara konstruk dalam model

Nilai *path coefficient* bagi konstruk kepimpinan perkongsian ke atas motivasi adalah 0.66. Nilai ini menunjukkan bahawa bagi setiap satu (1) unit bertambah dalam kepimpinan perkongsian guru besar, kesannya menyumbang kepada pertambahan 0.66 unit dalam motivasi guru. Tambahan pula, lebih penting apabila pengaruh bagi kepimpinan perkongsian ke atas motivasi adalah signifikan ($p < .05$). Maka, hipotesis H_{A9} kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap motivasi guru adalah diterima, seperti Jadual 4.46 yang berikut:

Jadual 4.46

Regression Path Coefficient bagi Konstruk Kepimpinan, Motivasi dan Tekanan Kerja

Konstruk		Konstruk	Nilai jangkaan	S.E	C.R	Nilai p	Output
Motivasi	←	Kepimpinan perkongsian	0.66	0.05	11.28	0.00	Signifikan
Tekanan Kerja	←	Kepimpinan perkongsian	-0.18	0.08	-3.13	0.00	Signifikan
Tekanan Kerja	←	Motivasi	-0.61	0.11	-9.41	0.00	Signifikan

Manakala bagi konstruk kepimpinan perkongsian dan tekanan kerja pula, nilai *path coefficient* adalah -0.18. Nilai ini menunjukkan bahawa bagi setiap satu (1) unit bertambah dalam kepimpinan perkongsian guru besar, kesannya menyumbang kepada berkurangnya 0.18 unit dalam tekanan kerja guru. Namun, pengaruh bagi kepimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja adalah signifikan ($p < .05$). Maka, hipotesis H_{A10} kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan tekanan kerja guru adalah diterima.

Nilai *path coefficient* bagi konstruk motivasi ke atas tekanan kerja pula adalah -0.61. Nilai ini menunjukkan bahawa bagi setiap satu (1) unit bertambah dalam motivasi guru, kesannya menyumbang kepada pengurangan 0.61 unit dalam tekanan kerja guru. Pengaruh bagi motivasi ke atas tekanan kerja juga adalah signifikan ($p < .05$). Maka, hipotesis H_{A11} motivasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan tekanan kerja guru juga adalah diterima.

Berdasarkan nilai *unstandardized beta* yang telah dijelaskan, motivasi merupakan konstruk yang paling tinggi menyumbang pengaruh terhadap tekanan kerja, diikuti oleh kepimpinan perkongsian. Maka, berdasarkan kesemua penerangan yang telah

dijelaskan dengan terperinci, hasil ujian hipotesis ditunjukkan dalam Jadual 4.47 yang berikut:

Jadual 4.47

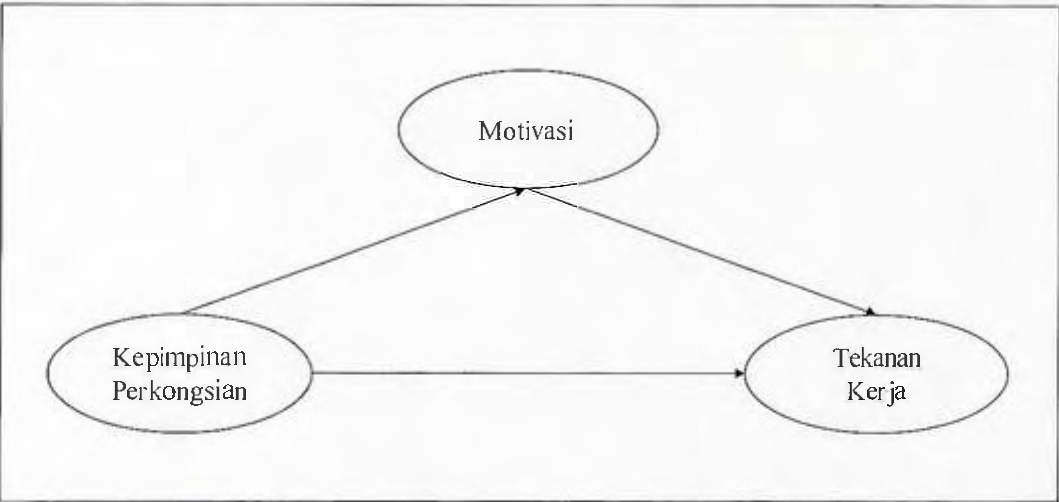
Penyataan Hipotesis dan Output

	Penyataan Hipotesis	Jangkaan	Nilai p	Output
H _{A9}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru	0.66	0.00	Diterima
H _{A10}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	-0.18	0.00	Diterima
H _{A11}	Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	-0.61	0.00	Diterima

4.6.3 Analisis Pembolehubah Mediator

Dalam kajian ini, telah dinyatakan dalam soalan kajian yang ketujuh dan hipotesis H_{A12}, pengaruh konstruk mediator diuji bagi hubungan antara konstruk *exogeneous* kepimpinan perkongsian dengan konstruk *endogeneous* tekanan kerja dalam model kajian. Hasil analisis terdahulu, hubungan langsung antara konstruk kepimpinan perkongsian ke atas konstruk tekanan kerja adalah tidak signifikan, manakala hubungan langsung antara konstruk ke atas konstruk tekanan kerja adalah signifikan. Dianggapkan apabila konstruk mediator motivasi dimasukkan ke dalam model, hubungan langsung akan berkurang memandangkan sebahagian pengaruhnya telah beralih melalui konstruk mediator berkenaan. Jika pengaruh berkurang tetapi masih signifikan, pengaruh mediator ini adalah berbentuk separa (*partial mediation*). Namun, jika hubungan langsung berkurang serta tidak lagi signifikan, pengaruh mediator adalah secara penuh (*full mediation*).

Rajah 4.19 di bawah menunjukkan posisi konstruk mediator motivasi dalam model kajian. Kajian ini menguji peranan motivasi guru sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar ke atas tekanan kerja guru.



Rajah 4.19. Motivasi sebagai konstruk mediator bagi hubungan kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja

Output *standard regression weight* dan nilai signifikan bagi setiap laluan antara konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja adalah seperti Jadual 4.48 di bawah:

Jadual 4.48

Output Pemberat Regrasi Standard					
Konstruk		Konstruk	Anggaran	Nilai p	Output
Motivasi	←	Kepimpinan perkongsian	0.66	0.00	Signifikan
Tekanan Kerja	←	Motivasi	-0.61	0.00	Signifikan
Tekanan Kerja	←	Kepimpinan perkongsian	-0.18	0.00	Signifikan

Prosedur menguji pengaruh mediator merujuk kepada pernyataan hipotesis H_{A12}. Melalui prosedur tersebut, nilai hubungan tidak langsung (0.40) adalah lebih besar berbanding nilai hubungan langsung (0.18), maka pengaruh mediator telah berlaku (Lampiran N). Kedua-dua laluan tidak langsung antara kepimpinan perkongsian dan

motivasi serta motivasi dan tekanan kerja adalah signifikan. Maka, H_{A12} motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepemimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru adalah diterima.

Keputusan hipotesis dalam Jadual 4.49 di bawah menunjukkan bahawa motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepemimpinan perkongsian dengan tekanan kerja. Pengaruh mediator yang berlaku ialah mediator separa memandangkan hubungan langsung antara kepemimpinan perkongsian dengan tekanan kerja adalah signifikan selepas konstruk motivasi dimasukkan ke dalam model.

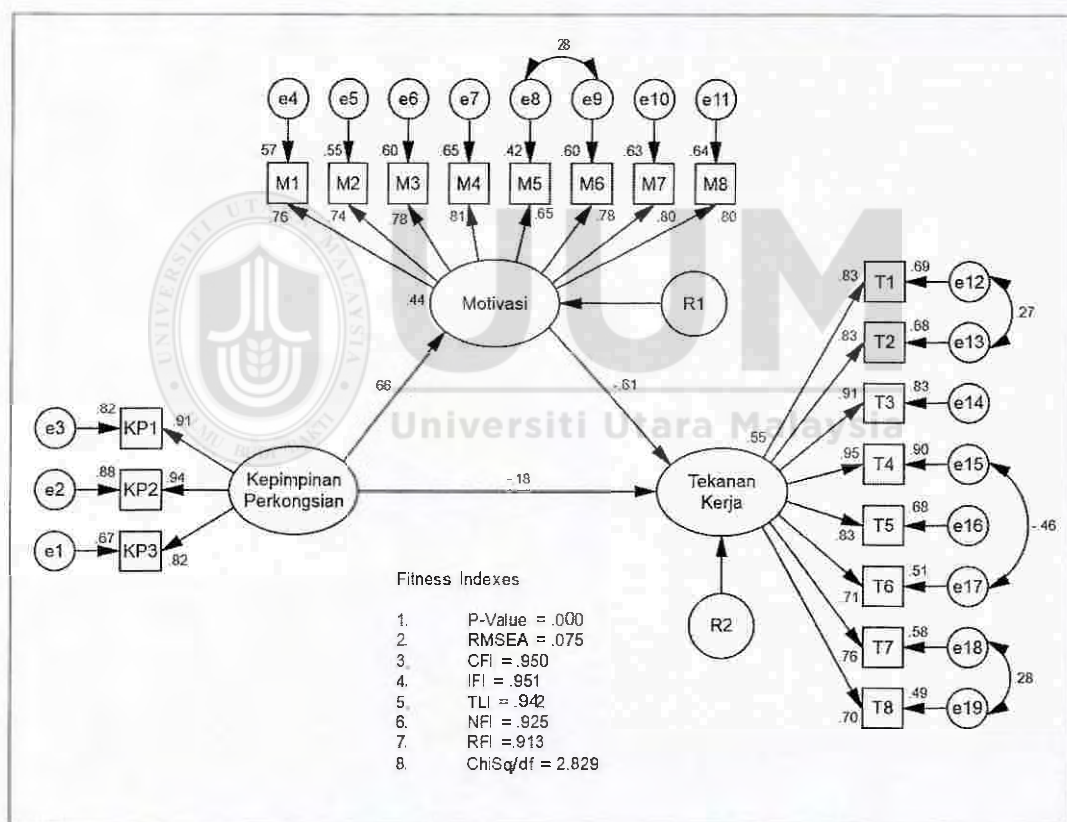
Jadual 4.49

<i>Keputusan Ujian Mediator</i>				
	Penyataan hipotesis	Jangkaan	Nilai p	Output
H _{A9}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru	0.66	0.00	Diterima
H _{A10}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	-0.18	0.00	Diterima
H _{A11}	Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	-0.61	0.00	Diterima
H _{A12}	Motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepemimpinan perkongsian dengan motivasi			Diterima

4.6.3.1 Ujian *Bootstrapping*

Bagi mengesahkan semula hasil ujian mediator yang telah dijalankan, prosedur persampelan semula dilaksanakan melalui ujian *bootstrapping*. Melalui proses persampelan semula ini, algoritma *bootstrapping* telah membangunkan taburan persampelan bagi anggaran tersebut dengan menjangkakan pengaruh keseluruhan, hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara konstruk-konstruk yang

terlibat. Kaedah ini dilaksanakan menggunakan 1000 sampel *bootstrap* dan nilai bias diperbaiki (*bias corrected*) sebanyak 95%. Hasil hubungan tidak langsung dan hubungan langsung yang standard serta tahap signifikan telah diuji. Keputusan yang diperoleh melalui kaedah *bootstrap* ini dibandingkan dengan ujian mediator yang dilaksanakan secara prosedur konvensional. Hubungan tidak langsung yang signifikan menunjukkan wujudnya pengaruh mediator, manakala signifikan atau tidak pada hubungan langsung pula menunjukkan jenis mediator konstruk yang terlibat (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015b).



Rajah 4.20. Pemberat regresi standard bagi laluan dalam model

Berpandukan Rajah 4.20 di atas, hubungan tidak langsung standard antara konstruk kepimpinan perkongsian dengan konstruk tekanan kerja ialah 0.40, manakala nilai signifikan $p=.00$. Nilai hubungan tidak langsung yang signifikan menunjukkan

wujudnya pengaruh mediator antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja, dijelaskan dalam Jadual 4.50 di bawah:

Jadual 4.50

Keputusan Bootstrap bagi Kepimpinan Perkongsian terhadap Tekanan Kerja

	Kepimpinan Perkongsian	Motivasi	Tekanan Kerja
Motivasi	0.00	0.00	0.00
Tekanan Kerja	0.40*	0.00	0.00
Kesan tidak langsung standard; *p<.05			

Hubungan langsung standard antara konstruk kepimpinan perkongsian dengan konstruk tekanan kerja ialah 0.18, manakala nilai $p=0.00$ adalah signifikan. Nilai hubungan tidak langsung 0.40 yang lebih besar daripada nilai hubungan langsung 0.18 menunjukkan pengaruh mediator berlaku antara konstruk kepimpinan perkongsian dan tekanan kerja, seperti ditunjukkan Jadual 4.51 di bawah:

Jadual 4.51

Keputusan Bootstrap bagi Kepimpinan Perkongsian terhadap Tekanan Kerja

	Kepimpinan Perkongsian	Motivasi	Tekanan Kerja
Motivasi	0.00	0.00	0.00
Tekanan Kerja	0.18	0.00	0.00
Kesan langsung standard; p<.05			

Maka merujuk kepada Jadual 4.60 di atas, dapat dirumuskan bahawa keputusan prosedur *bootstrapping* adalah konsisten dengan keputusan ujian mediator dalam Jadual 4.52 di bawah:

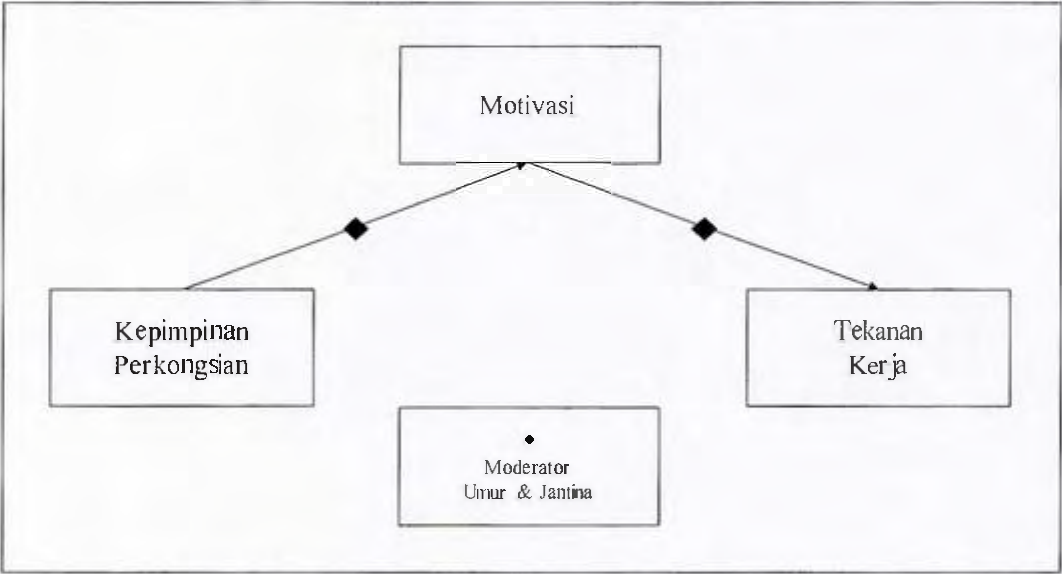
Jadual 4.52

Ringkasan Kesignifikanan Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

	Hubungan Tidak Langsung	Hubungan Langsung
Keputusan <i>bootstrap</i>	0.40	0.18
Nilai p <i>bootstrap</i>	0.00	0.00
Keputusan	Signifikan	Signifikan
Jenis mediator	Mediator separa kerana hubungan langsung adalah lebih kecil dan signifikan berbanding hubungan tidak langsung	

4.6.4 Analisis Pembolehubah Moderator bagi Hubungan Antara Motivasi dengan Tekanan Kerja serta Kepimpinan Perkongsian dengan Motivasi

Dalam kajian ini, pembolehubah moderator umur dan jantina dijangka menjadi pembolehubah yang menyederhanakan pengaruh pembolehubah tidak bersandar, iaitu konstruk motivasi terhadap pembolehubah bersandar, iaitu konstruk tekanan kerja guru. Selain itu, pengaruh yang sama dijangkakan wujud dalam hubungan antara konstruk kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Pembolehubah moderator umur dan jantina dihipotesiskan muncul dalam hubungan-hubungan tersebut.



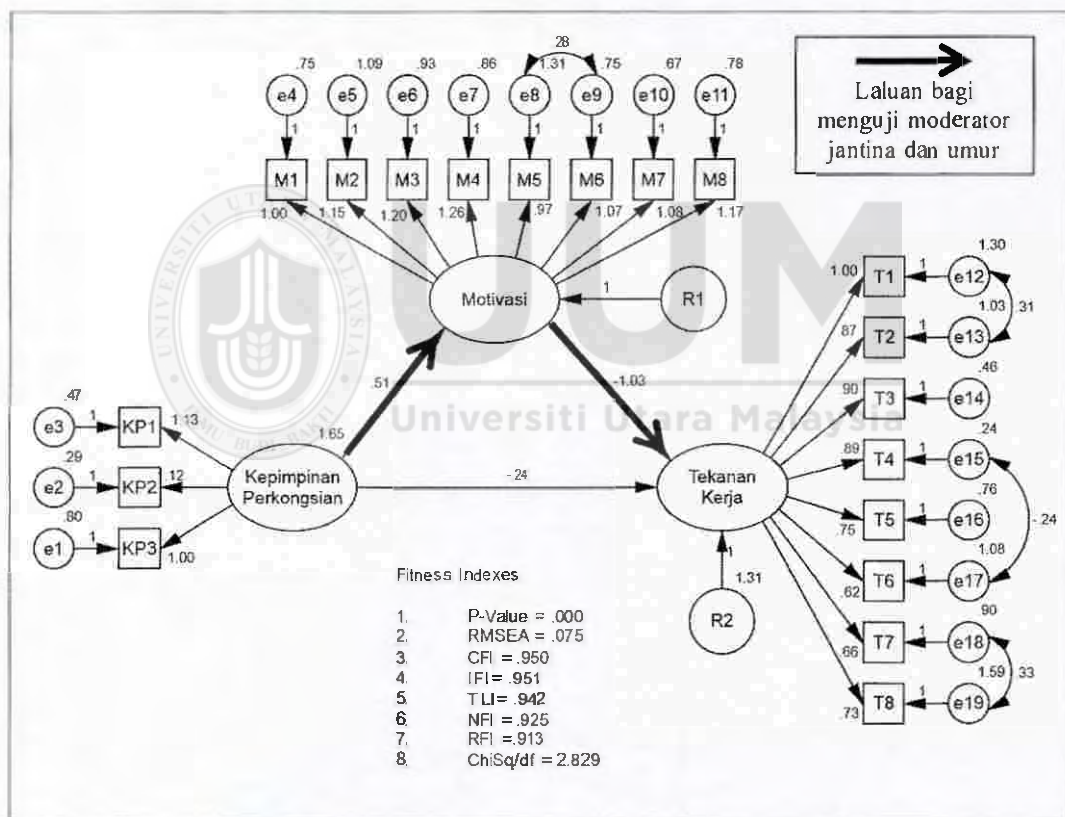
Rajah 4.21. Memodelkan laluan pembolehubah moderator jantina dan umur

Rajah 4.21 di atas menunjukkan kerangka kajian yang terhasil berdasarkan analisis yang telah dijalankan bagi menjawab hipotesis H_{A9}-H_{A12}. Laluan-laluan yang diuji dengan pembolehubah moderator jantina dan umur ialah antara, i) konstruk motivasi dengan konstruk tekanan kerja; ii) konstruk kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Sekiranya hubungan motivasi terhadap tekanan kerja guru lebih ketara dalam kumpulan jantina dan umur guru yang tertentu, dianggapkan bahawa jantina dan umur guru menyederhanakan hubungan antara motivasi dan tekanan kerja.

Interaksi antara konstruk motivasi sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan moderator jantina dan umur dalam model kajian ini mampu mengurangkan ataupun meningkatkan pengaruh ke atas konstruk tekanan kerja sebagai pembolehubah bersandar. Pengaruh moderator ini diukur melalui hubungan kausal yang diberikan oleh konstruk motivasi terhadap konstruk tekanan kerja bagi pelbagai tahap moderator jantina dan umur yang berbeza.

Begitu juga dengan hubungan kepimpinan perkongsian terhadap motivasi guru, jika lebih ketara dalam kumpulan jantina dan umur guru yang tertentu, dianggapkan bahawa jantina dan umur guru menyederhanakan hubungan antara kepimpinan perkongsian terhadap motivasi. Interaksi antara konstruk kepimpinan perkongsian sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan moderator jantina dan umur dalam model kajian ini mampu mengurangkan ataupun meningkatkan pengaruh ke atas konstruk motivasi sebagai pembolehubah bersandar. Pengaruh moderator ini diukur melalui hubungan kausal yang diberikan oleh konstruk kepimpinan perkongsian terhadap konstruk motivasi bagi pelbagai tahap moderator jantina dan umur yang berbeza.

Dengan menggunakan kaedah SEM, analisis *Multi-Group CFA* dilaksanakan sebagai kaedah alternatif untuk menguji pengaruh moderator dalam model kajian. Laluan yang diuji pembolehubah moderator ditentukan antara konstruk motivasi dan konstruk tekanan kerja, serta antara konstruk kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Laluan yang telah ditetapkan tersebut dilabelkan dengan parameter=1 dan model ini dinamakan model *constrained*, manakala model yang tidak dilabel dinamakan model *unconstrained*. Prosedur ini akan membuat anggaran bagi dua (2) model tersebut secara berasingan.



Rajah 4.22. Laluan bagi menguji moderator jantina dan umur

Rajah 4.22 di atas merupakan diagram skematik kerangka kajian berdasarkan Rajah 4.21 setelah dimodelkan ke dalam bentuk grafik AMOS yang menunjukkan laluan-laluan yang diuji dengan moderator jantina dan umur. Laluan yang ditunjukkan dengan anak panah yang ditebalkan merupakan laluan antara konstruk motivasi

dengan konstruk tekanan kerja, serta konstruk kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Sebelum menguji pembolehubah moderator dalam model kajian ini, pengaruh bagi konstruk motivasi ke atas konstruk tekanan kerja telah dipastikan wujud dan signifikan, begitu juga dengan pengaruh bagi konstruk kepimpinan perkongsian ke atas motivasi, seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.53 yang berikut:

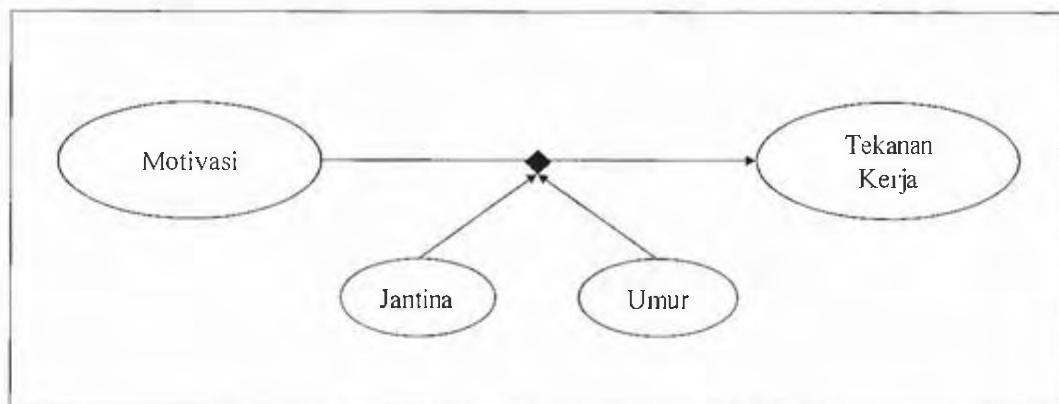
Jadual 4.53

Keputusan Hubungan Langsung Laluan Motivasi terhadap Tekanan Kerja

			Jangkaan	S.E.	C.R.	p	Output	Ujian moderator
Tekanan Kerja	←	Motivasi	-1.03	0.11	-9.41	0.00	Signifikan	Ya
Motivasi	←	Kepimpinan perkongsian	0.51	0.05	11.28	0.00	Signifikan	Ya

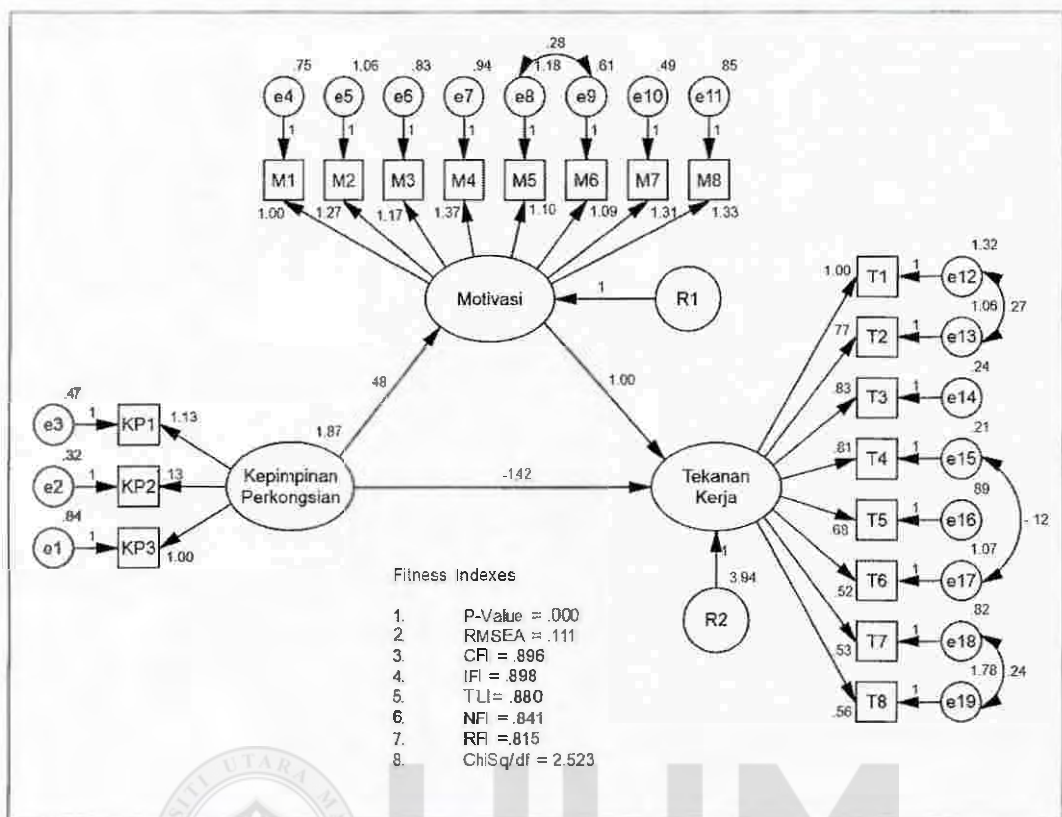
4.6.4.1 Analisis *Multi-Group* CFA Bagi Moderator Jantina Terhadap Hubungan Antara Motivasi dengan Tekanan Kerja

Bagi menguji pembolehubah moderator dalam model kajian ini, hubungan bagi konstruk motivasi ke atas konstruk tekanan kerja juga telah dipastikan wujud dan signifikan, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.62. Posisi pembolehubah jantina dan umur sebagai moderator ditunjukkan dalam Rajah 4.23 di bawah;



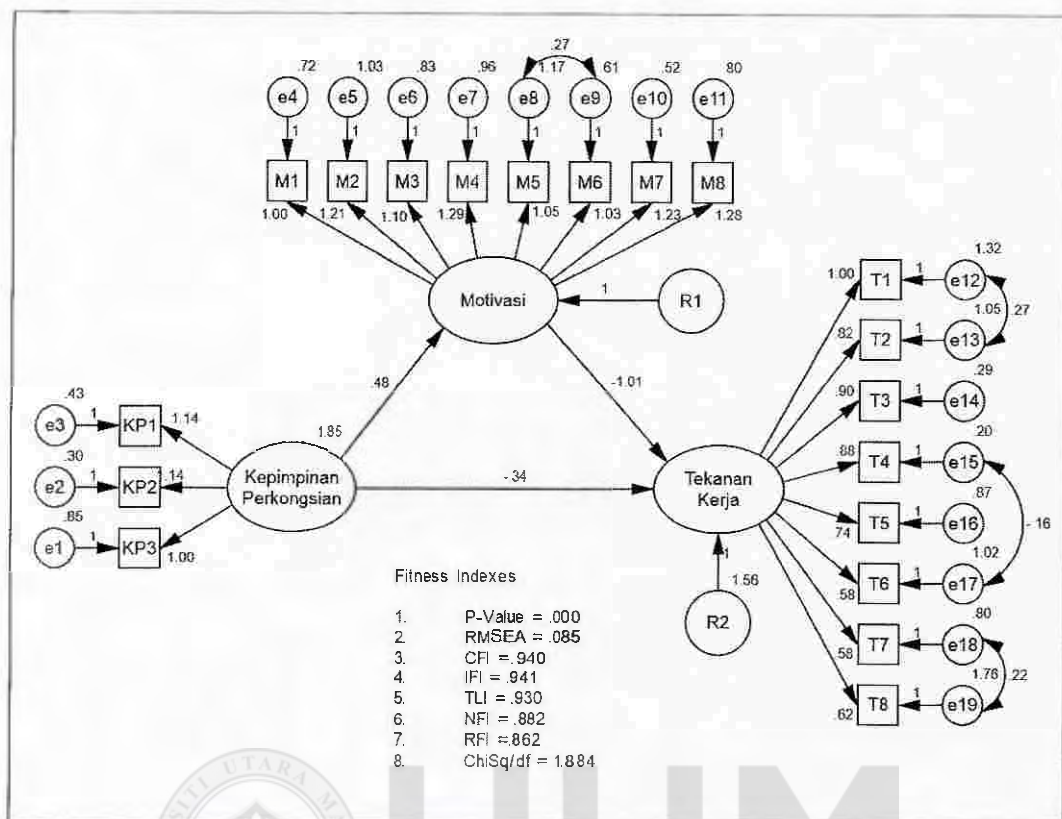
Rajah 4.23. Moderator jantina dan umur bagi hubungan motivasi dengan tekanan kerja

Data kajian dibahagikan kepada dua (2) kumpulan berdasarkan pembolehubah moderator jantina yang diuji. Data tersebut kemudiannya disimpan ke dalam dua (2) fail yang berasingan yang dinamakan Dataset 1 dan Dataset 2. Fail Dataset 1 mewakili data yang diperoleh daripada guru-guru lelaki manakala Dataset 2 mewakili data daripada guru-guru perempuan. Laluan dalam model kajian yang diuji pengaruh moderator jantina melalui analisis ini adalah laluan antara konstruk motivasi dan konstruk tekanan kerja. Dua (2) model AMOS berasingan dibangunkan dan dinamakan sebagai Model 1 dan Model 2. Model 1 merupakan model *constrained* yang dilabelkan parameter=1 dalam laluan yang diuji, dijelaskan dalam Rajah 4.24 yang berikut:



Rajah 4.24. Model *constrained* bagi kumpulan guru lelaki

Manakala dalam Model 2, hubungan dalam laluan yang diuji tidak dilabelkan dan model ini dinamakan model *unconstrained*, sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.25 di bawah:



Rajah 4.25. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru lelaki

Menggunakan Dataset 1, model *constrained* dan model *unconstrained* diuji. Seterusnya perbezaan nilai *Chi-Square* dibandingkan antara kedua-dua model *constrained* dan model *unconstrained*. Pengaruh moderator berlaku sekiranya perbezaan nilai adalah lebih besar daripada 3.84. Berdasarkan Jadual 4.54 di bawah, perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $370.86 - 275.03 = 95.83$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$.

Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84. Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikan lebih baik dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*,

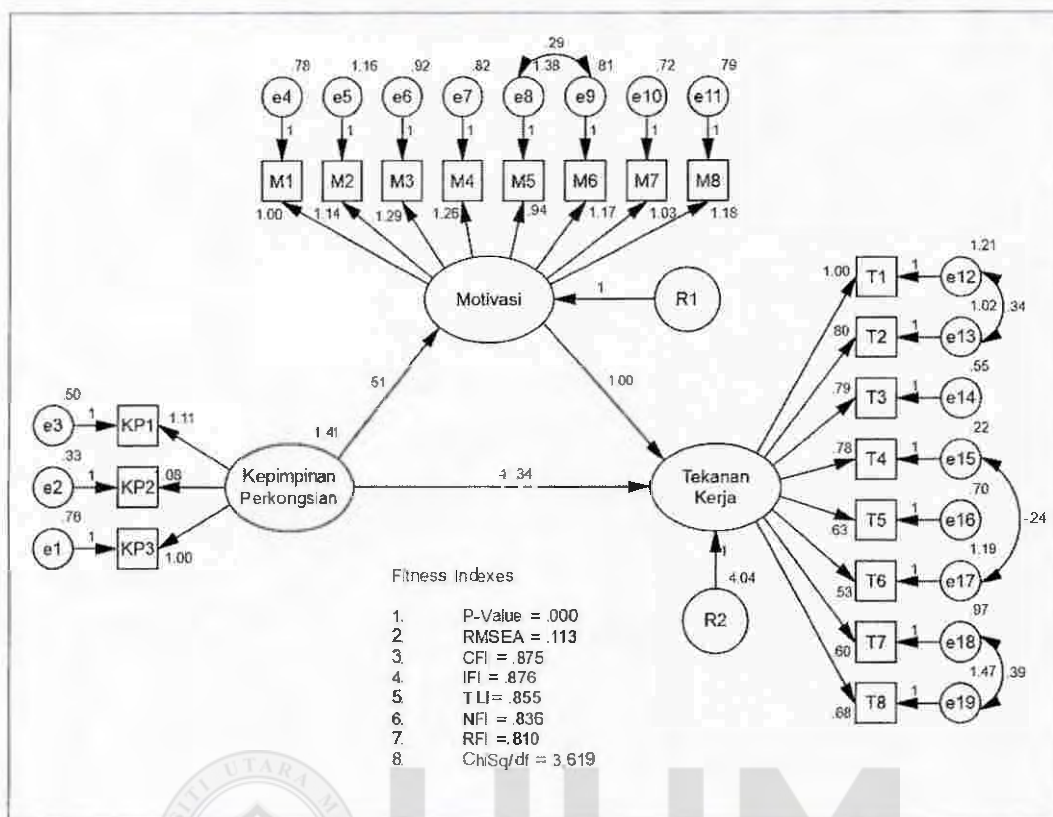
menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015).

Jadual 4.54

Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Guru Lelaki)

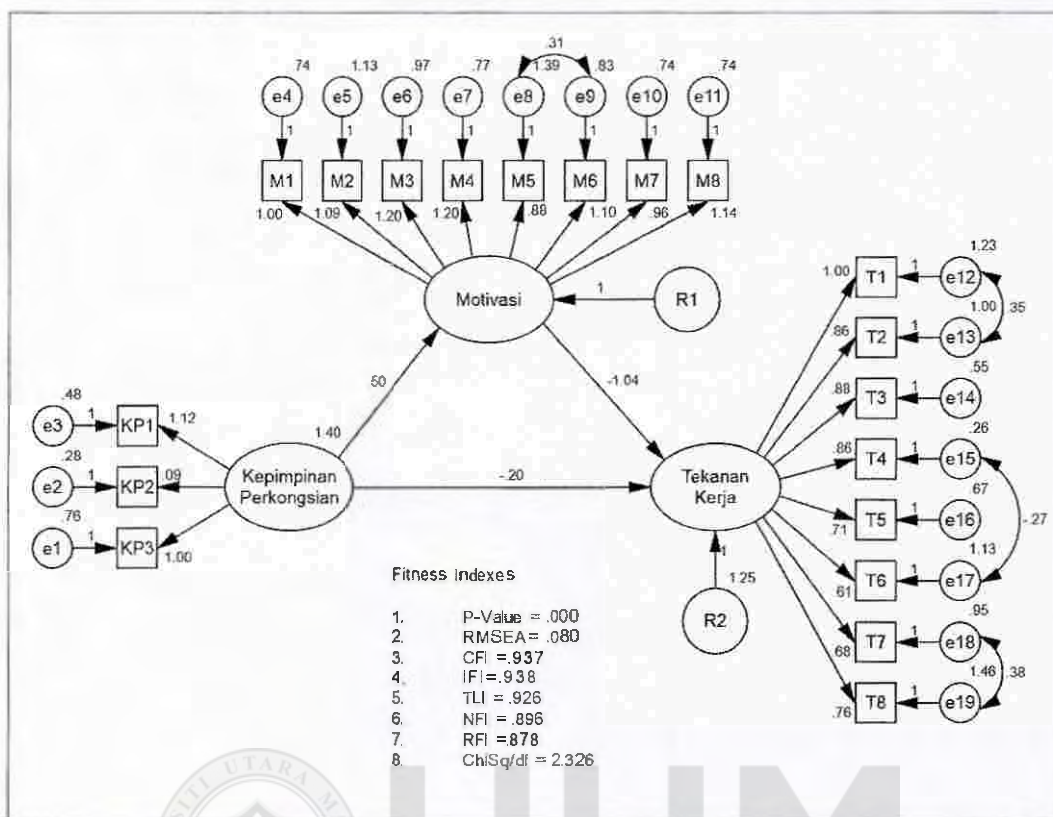
	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	370.86	275.03	95.83	Signifikan	
DF	147	146	1		
GFI	0.90	0.94			
CFI	0.90	0.94			
RMSEA	0.11	0.09			
CMIN/DF	2.52	1.88			
Penyataan Hipotesis					
H _{A13}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru				Diterima

Prosedur pengujian moderator kemudian dilaksanakan terhadap pembolehubah yang sama menggunakan Dataset 2, iaitu data guru-guru perempuan. Model *constrained* bagi kumpulan guru perempuan ialah seperti Rajah 4.26 yang berikut:



Rajah 4.26. Model *constrained* bagi kumpulan guru perempuan

Model *constrained* bagi kumpulan guru perempuan memberikan nilai *Chi-Square*=532.04 dan *DF*=147, seperti ditunjukkan dalam Rajah 4.26 di atas. Manakala model *unconstrained* bagi kumpulan guru perempuan ialah sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.27, dengan nilai *Chi-Square*=339.60 dan *DF*=146.



Rajah 4.27. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru perempuan

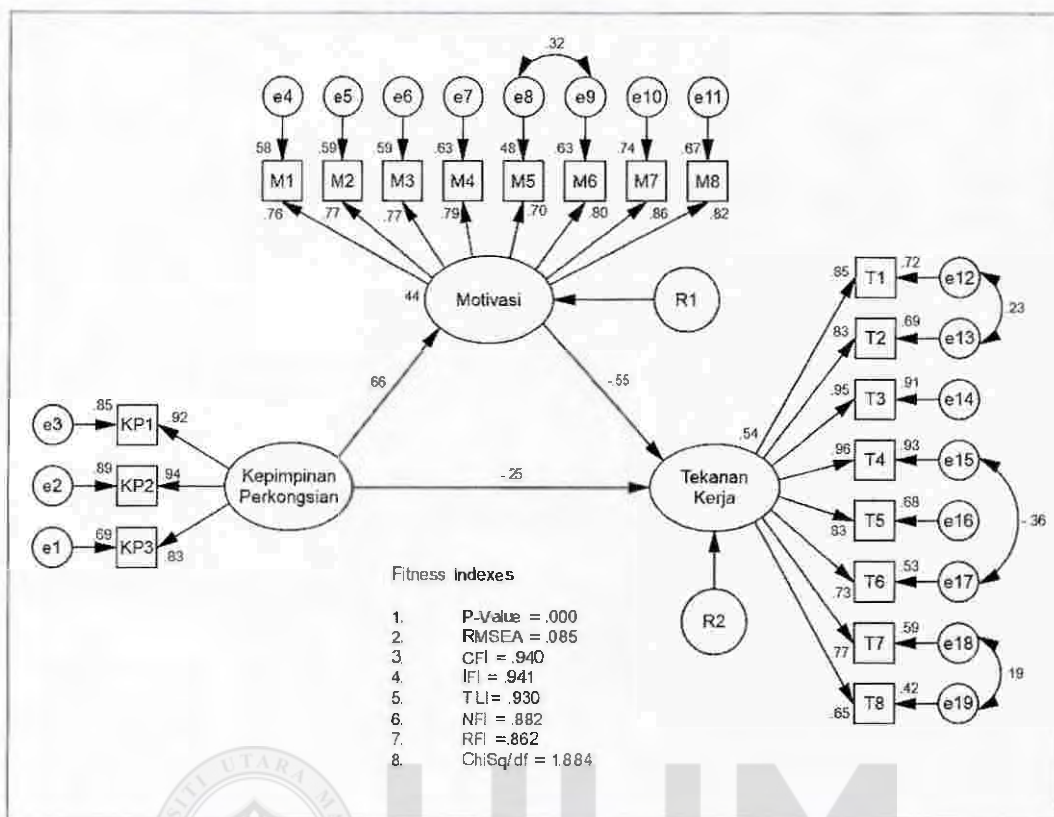
Pengujian hipotesis menghasilkan output yang sama dengan pengujian menggunakan Dataset 1. Perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $532.04 - 339.60 = 192.44$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$. Maka ujian *Multi-Group CFA* ini menyokong hipotesis H_{A18} iaitu jantina merupakan moderator terhadap hubungan kausal antara motivasi dan tekanan kerja guru. Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84.

Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikannya lebih baik dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*, menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015), diterangkan dalam Jadual 4.55 yang berikut:

Jadual 4.55

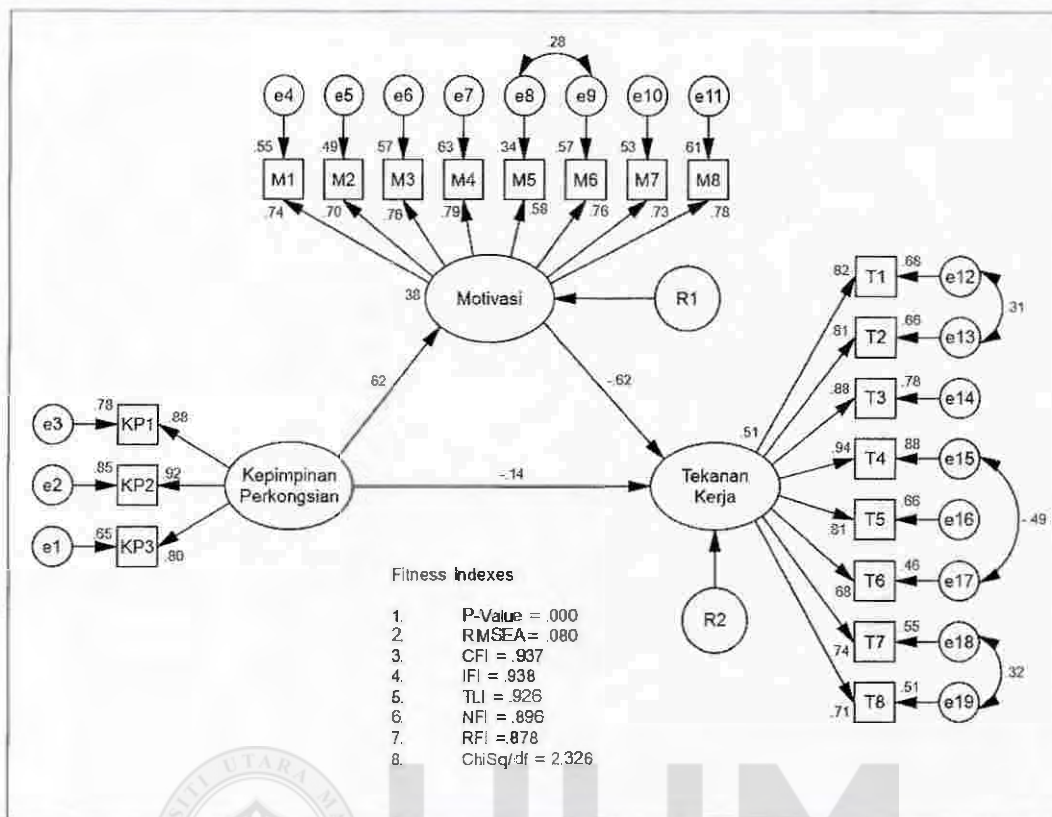
<i>Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Guru Perempuan)</i>					
	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	532.04	339.60	192.44	Signifikan	Diterima
DF	147	146	1		
GFI	0.88	0.94			
CFI	0.88	0.94			
RMSEA	0.11	0.08			
CMIN/DF	3.62	2.33			
Pernyataan Hipotesis					
H _{A13}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru				Diterima

Maka, ujian *Multi-Group CFA* ini menerima hipotesis H_{A13} iaitu jantina guru adalah merupakan moderator terhadap hubungan kausal antara motivasi dengan tekanan kerja guru. Setelah hubungan antara kedua-dua konstruk motivasi dan tekanan kerja guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator jantina, kumpulan jantina yang lebih ketara mempengaruhi hubungan antara motivasi dan tekanan kerja guru ditentukan. Nilai jangkaan standard disemak bagi laluan berkenaan untuk kedua-dua set data.



Rajah 4.28. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru lelaki

Nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru lelaki bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja ialah -0.55 , $p < .01$ adalah signifikan, ditunjukkan dalam Rajah 4.28 di atas. Manakala, nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru perempuan bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja ialah -0.62 , $p < .01$ adalah signifikan, seperti Rajah 4.29 yang berikut:



Rajah 4.29. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru perempuan

Parameter standard yang dijangkakan bagi kumpulan guru lelaki ialah -0.55 manakala jangkaan yang sama bagi kumpulan guru perempuan pula ialah -0.62. Apabila nilai ini berbeza, kedua-dua persamaan linear berinteraksi antara satu sama lain pada suatu titik. Pengaruh motivasi terhadap tekanan kerja adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru perempuan berbanding kumpulan guru lelaki. Nilai signifikan disemak bagi menentukan jenis moderasi yang berlaku dalam hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, memandangkan kedua-dua nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan guru-guru lelaki dan perempuan adalah signifikan, sebagaimana Jadual 4.56 yang berikut:

Jadual 4.56

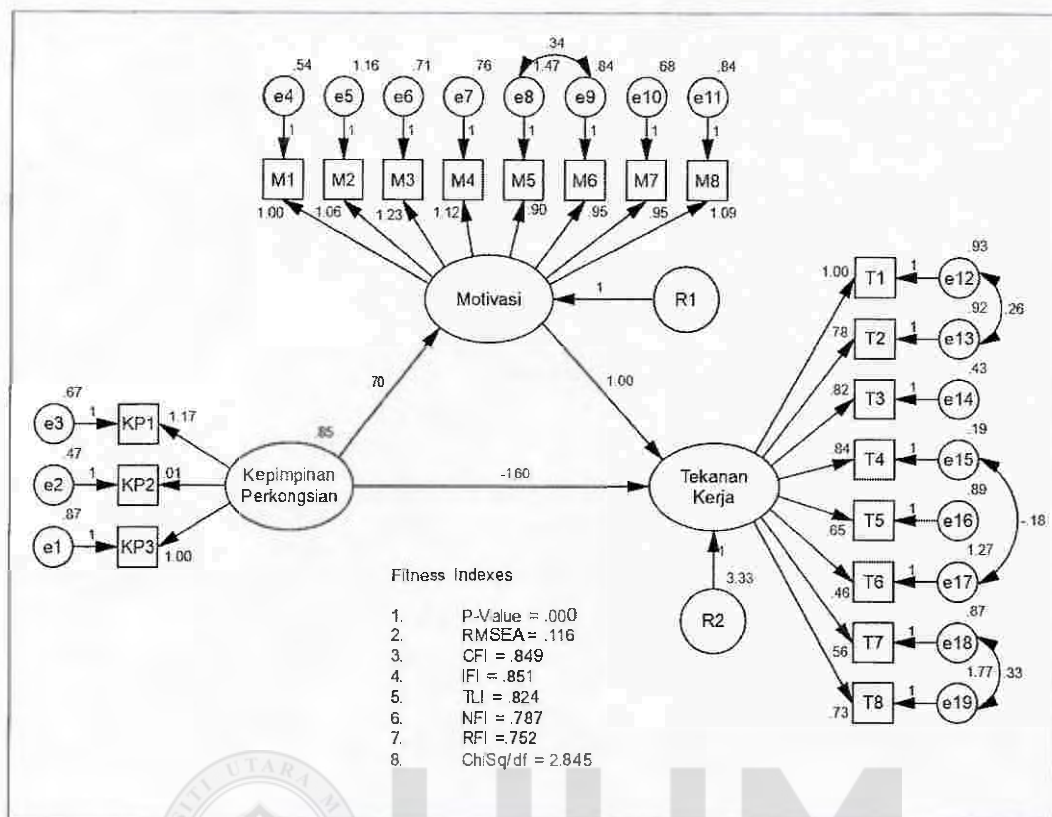
Perbandingan Kesan Moderator antara Kumpulan Jantina

Moderator: Jantina	Lelaki	Perempuan
Nilai Jangkaan Beta Standard	-0.55	-0.62
Nilai p	0.00**	0.00**
Keputusan	Signifikan	Signifikan
Jenis Moderator	Moderator Separa	

** $p < .01$

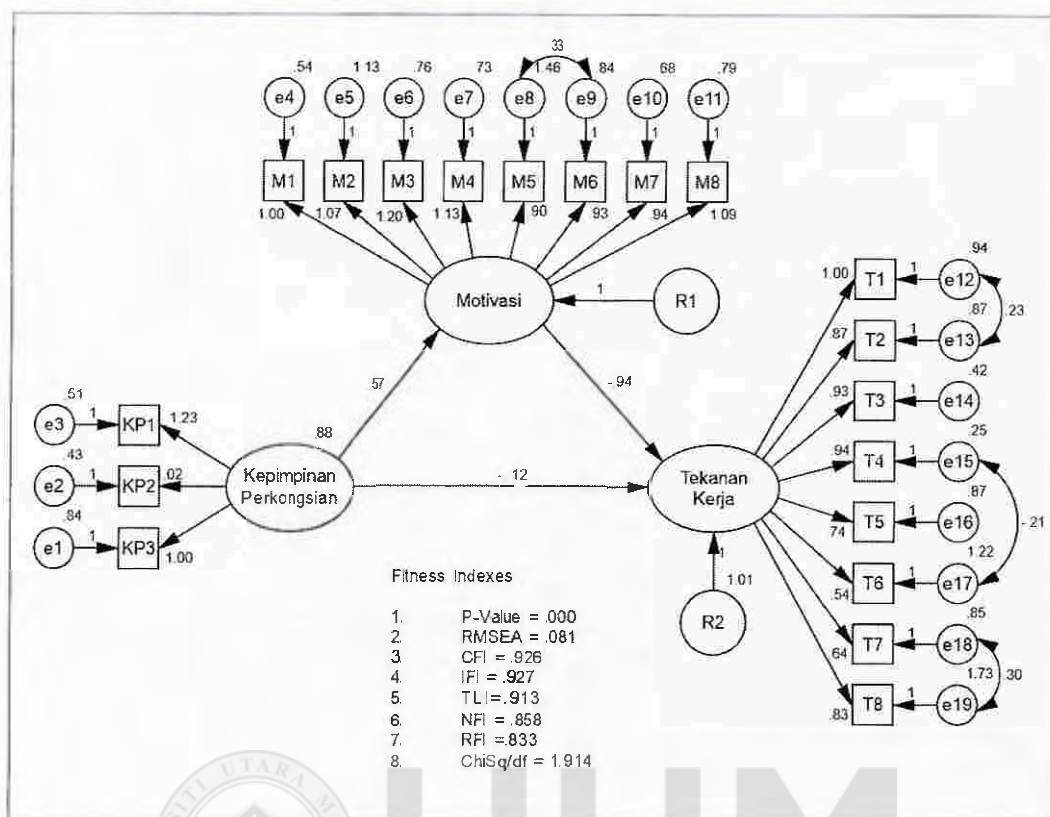
4.6.4.2 Analisis *Multi-Group* CFA Bagi Moderator Umur Terhadap Hubungan Antara Motivasi dengan Tekanan Kerja

Data kajian dibahagikan kepada dua (2) kumpulan berdasarkan pembolehubah moderator umur yang diuji. Data tersebut juga disimpan ke dalam dua (2) fail yang berasingan yang dinamakan Dataset 1 dan Dataset 2. Fail Dataset 1 mewakili data yang diperoleh daripada guru-guru berumur di bawah 40 tahun, manakala Dataset 2 mewakili data daripada guru-guru yang berumur 40 tahun dan ke atas. Laluan dalam model kajian yang diuji pengaruh moderator umur melalui analisis ini adalah laluan antara konstruk motivasi dan konstruk tekanan kerja. Dua (2) model AMOS berasingan dibangunkan dan dinamakan sebagai Model 1 dan Model 2. Model 1 merupakan model *constrained* yang dilabelkan parameter=1 dalam laluan yang diuji, dijelaskan dalam Rajah 4.30 yang berikut:



Rajah 4.30. Model *constrained* bagi kumpulan guru bawah 40 tahun

Manakala dalam Model 2, hubungan dalam laluan yang diuji tidak dilabelkan dan model ini dinamakan model *unconstrained*, seperti ditunjukkan dalam Rajah 4.31 yang berikut:



Rajah 4.31. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru bawah 40 tahun

Menggunakan Dataset 1, model *constrained* dan model *unconstrained* diuji. Seterusnya perbezaan nilai *Chi-Square* dibandingkan antara kedua-dua model *constrained* dan model *unconstrained*. Pengaruh moderator berlaku sekiranya perbezaan nilai adalah lebih besar daripada 3.84. Berdasarkan Jadual 4.57 yang beriknt, perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $418.29 - 279.42 = 138.87$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$.

Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84. Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikan lebih baik dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*,

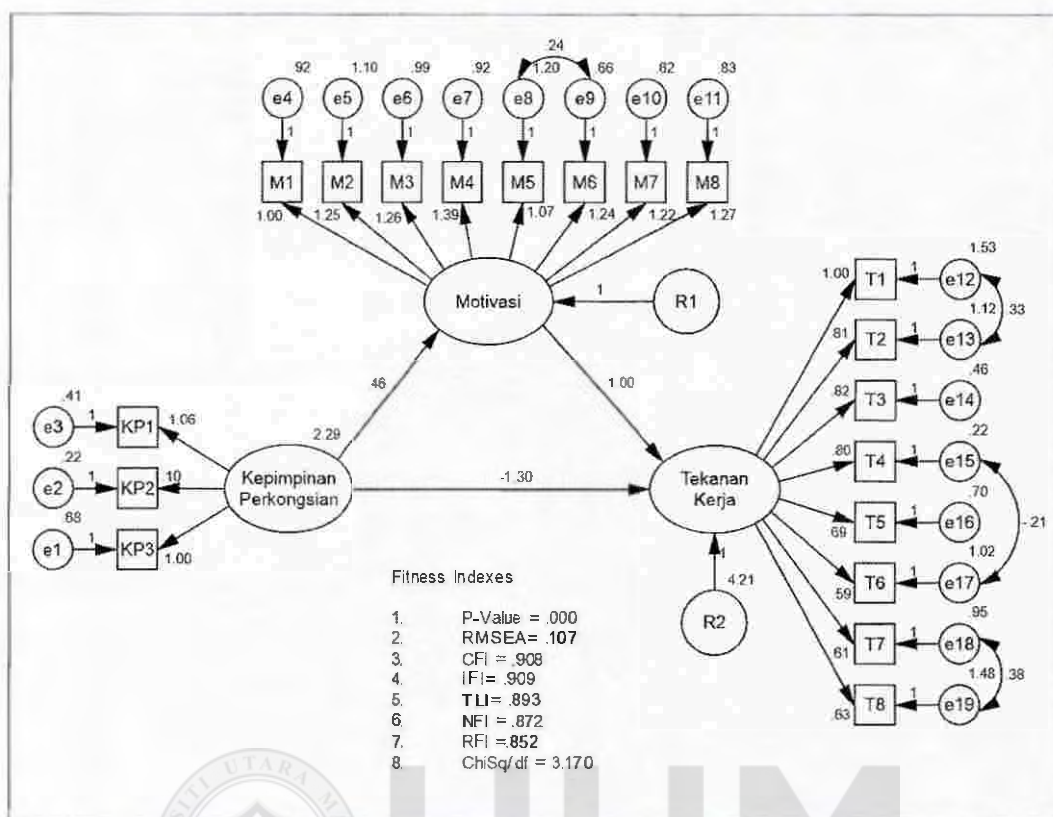
menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015).

Jadual 4.57

Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur Bawah 40 Tahun

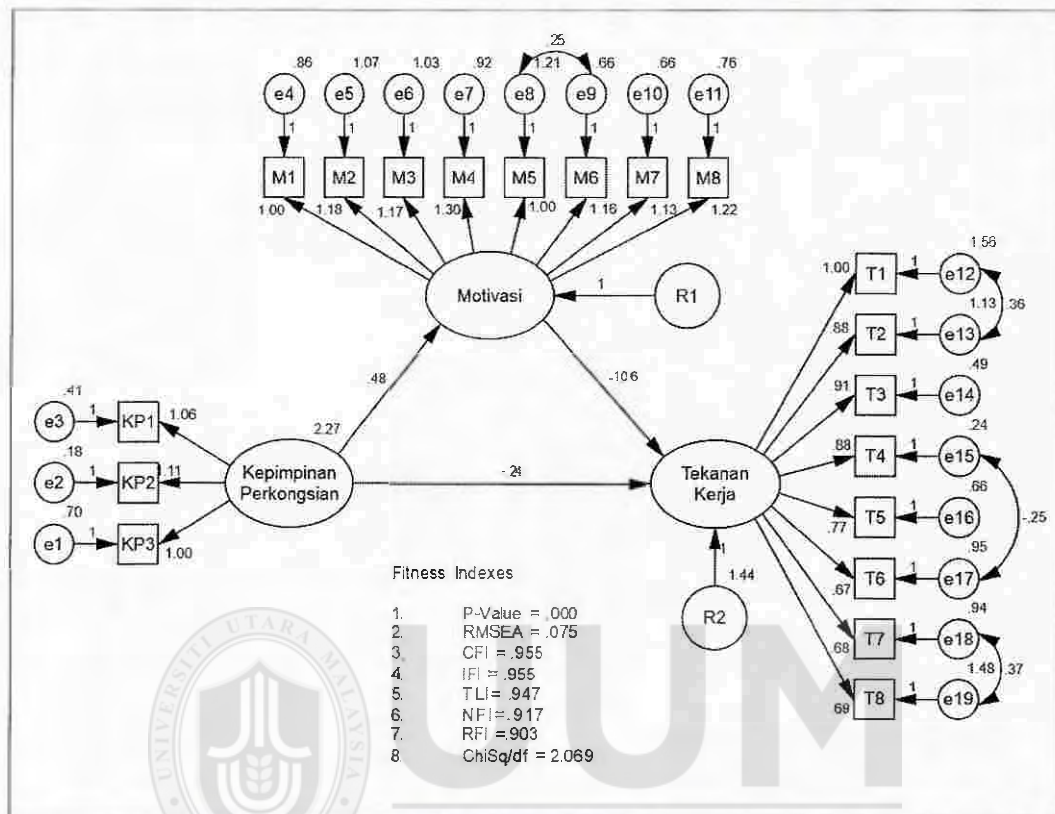
	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	418.29	279.42	138.87	Signifikan	Diterima
DF	147	146	1		
GFI	0.85	0.93			
CFI	0.85	0.93			
RMSEA	0.12	0.08			
CMIN/DF	2.85	1.91			
Penyataan Hipotesis					
H _A 14	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru				Diterima

Prosedur pengujian moderator kemudian dilaksanakan terhadap pembolehubah yang sama menggunakan Dataset 2, iaitu data guru-guru berusia 40 tahun ke atas. Model *constrained* bagi kumpulan tersebut ialah seperti Rajah 4.32 yang berikut:



Rajah 4.32. Model *constrained* bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas

Manakala dalam Model 2, hubungan dalam laluan yang diuji tidak dilabelkan dan model ini dinamakan model *unconstrained* ditunjukkan dalam Rajah 4.33 di bawah:



Rajah 4.33. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas

Menggunakan Dataset 2, model *constrained* dan model *unconstrained* diuji. Seterusnya perbezaan nilai *Chi-Square* dibandingkan antara kedua-dua model *constrained* dan model *unconstrained*. Pengaruh moderator berlaku sekiranya perbezaan nilai adalah lebih besar daripada 3.84. Berdasarkan Jadual 4.58 di bawah, perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $465.94 - 302.04 = 163.90$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$.

Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84. Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikan lebih baik

dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*, menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015).

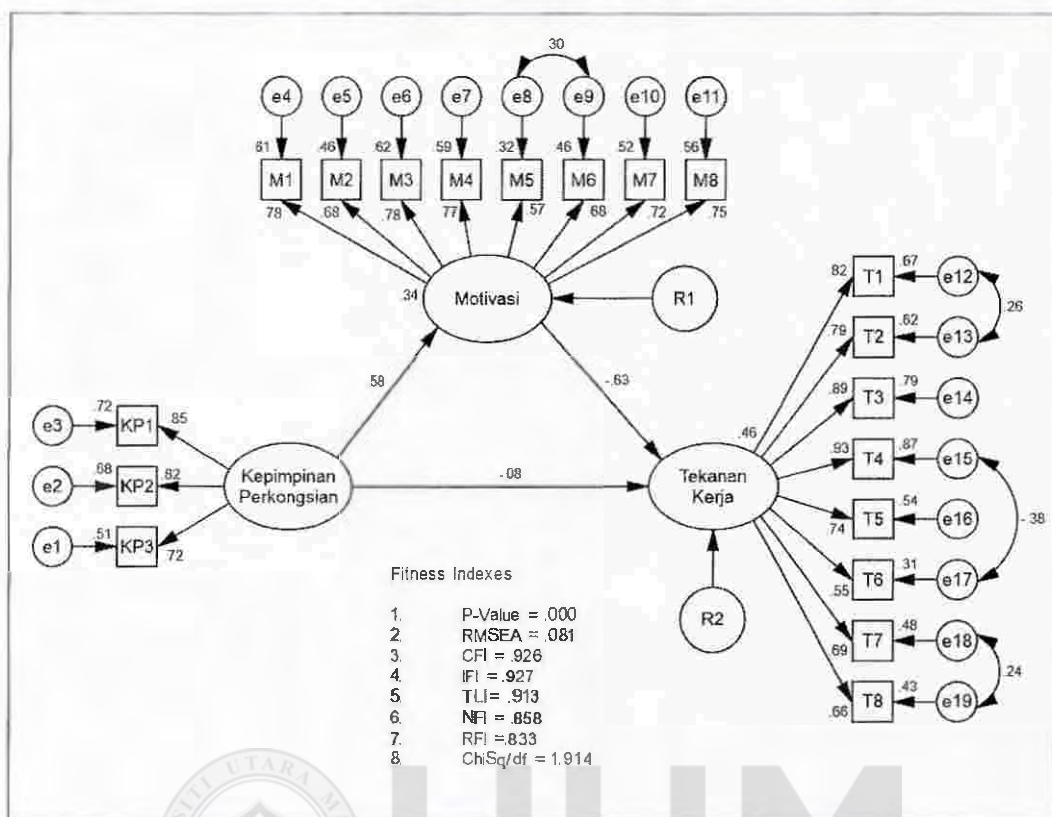
Jadual 4.58

Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur 40 Tahun Ke Atas

	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	465.94	302.04	163.90	Signifikan	Diterima
DF	147	146	1		
GFI	0.91	0.96			
CFI	0.91	0.96			
RMSEA	0.11	0.08			
CMIN/DF	3.17	2.07			
Pernyataan Hipotesis					
H _A 14	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru				Diterima

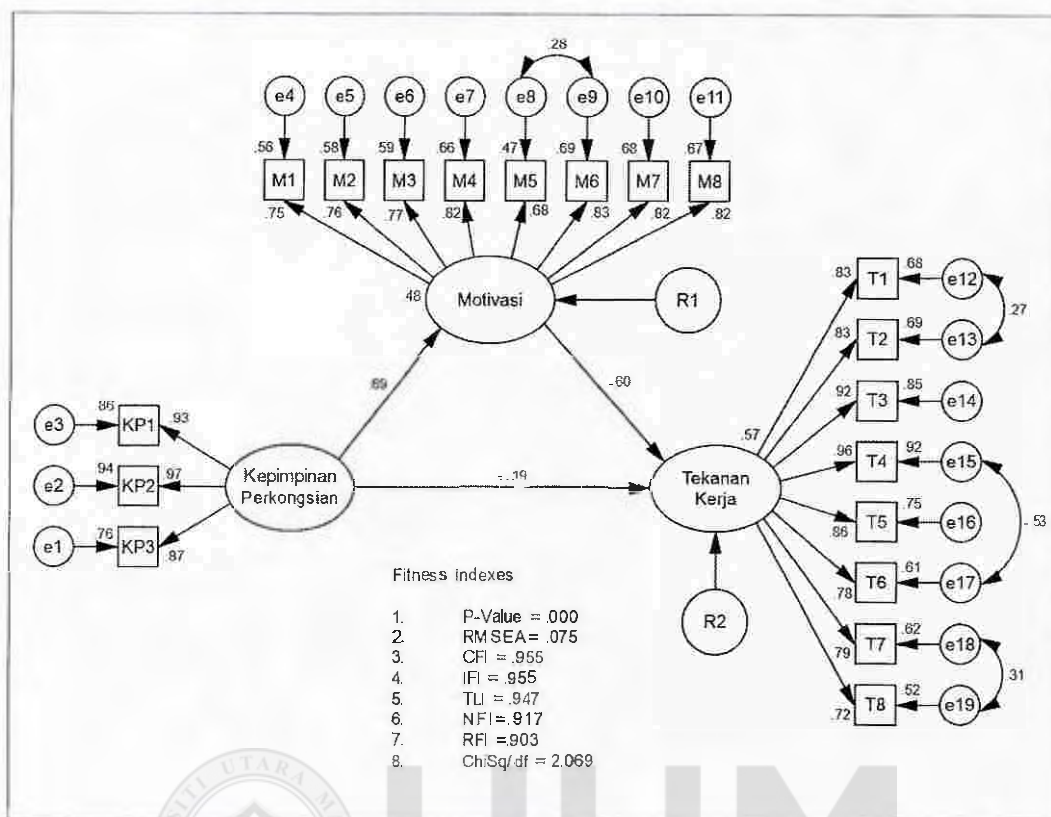
Pengujian hipotesis menghasilkan output yang sama dengan pengujian menggunakan Dataset 1, diterangkan dalam Jadual 4.67 di atas. Maka, ujian *Multi-Group CFA* ini menyokong hipotesis H_A14 pembolehubah umur guru merupakan moderator terhadap hubungan kausal antara motivasi dan tekanan kerja guru.

Setelah hubungan antara kedua-dua konstruk motivasi dan tekanan kerja guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator umur, kumpulan umur yang lebih ketara mempengaruhi hubungan antara motivasi dan tekanan kerja guru ditentukan. Nilai jangkaan standard disemak bagi laluan berkenaan untuk kedua-dua set data.



Rajah 4.34. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru bawah 40 tahun

Nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru berumur bawah 40 tahun bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja ialah -0.63 , $p < .01$ adalah signifikan, ditunjukkan dalam Rajah 4.34 di atas. Manakala, nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru berumur 40 tahun ke atas bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja ialah -0.60 , $p < .01$ adalah signifikan, seperti Rajah 4.35 yang berikut:



Rajah 4.35. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas

Parameter standard yang dijangkakan bagi kumpulan umur bawah 40 tahun ialah -0.63 manakala jangkaan yang sama bagi kumpulan umur 40 tahun ke atas pula ialah -0.60. Maka, pengaruh motivasi terhadap tekanan kerja adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru yang berumur bawah 40 tahun berbanding kumpulan guru yang berusia 40 tahun ke atas. Maka, bagi menentukan jenis moderasi yang berlaku dalam hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja, nilai signifikan disemak. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, memandangkan kedua-dua nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan yang berumur bawah 40 tahun dan kumpulan guru yang berusia 40 tahun ke atas kedua-duanya adalah signifikan, sebagaimana Jadual 4.59 yang berikut:

Jadual 4.59

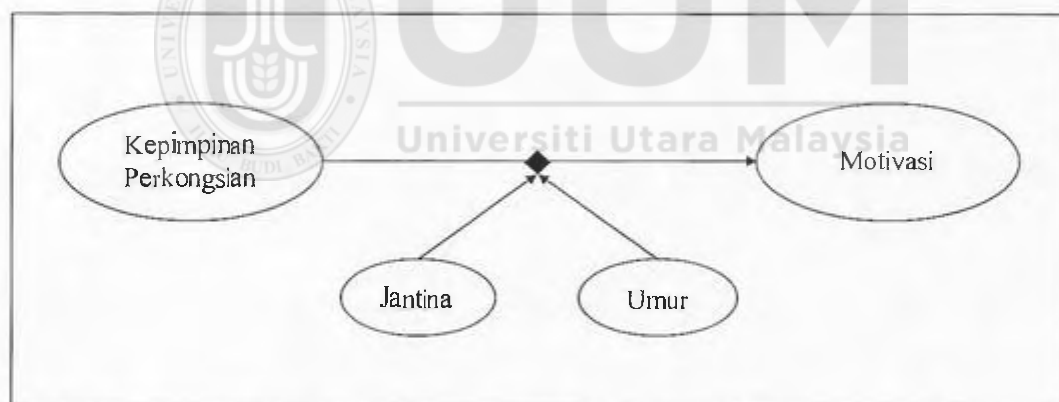
Perbandingan Pengaruh Moderator antara Kumpulan Umur

Moderator: Umur	Bawah 40 tahun	40 tahun ke atas
Nilai Jangkaan Beta Standard	-0.63	-0.60
Nilai p	0.00**	0.00**
Keputusan	Signifikan	Signifikan
Jenis Moderator	Moderator Separa	

** $p < .01$

4.6.4.3 Analisis *Multi-Group CFA* Bagi Moderator Jantina Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Perkongsian dengan Motivasi

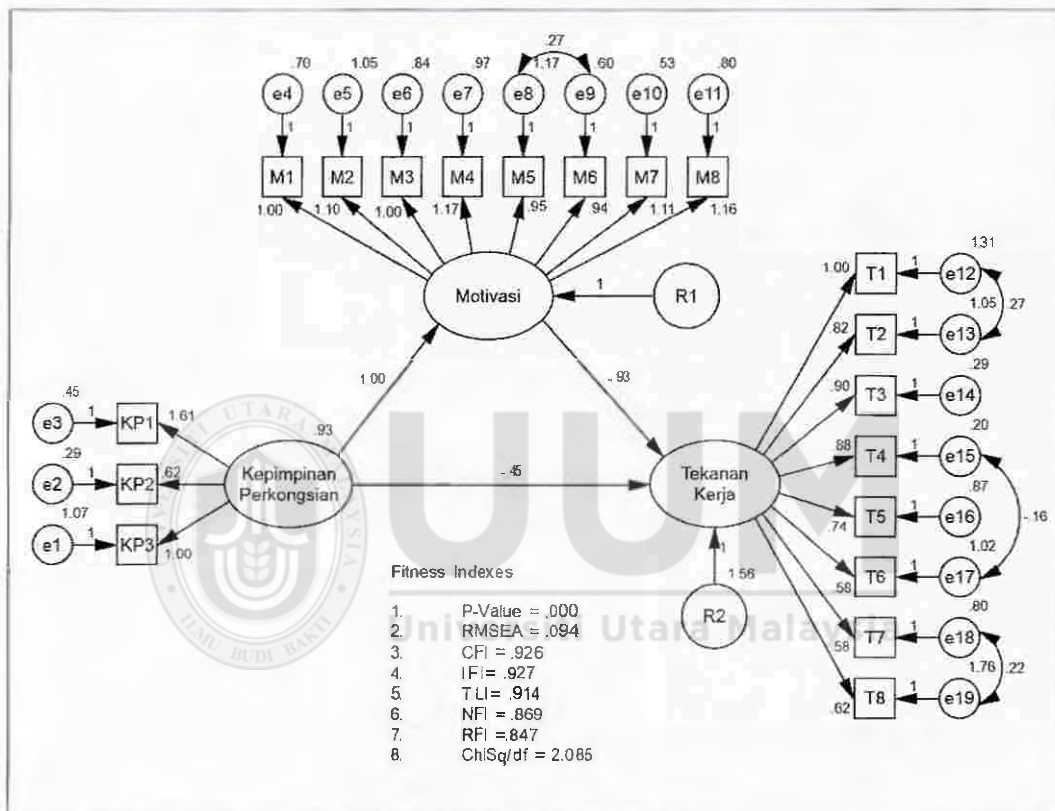
Sebelum menguji pembolehubah moderator dalam model kajian ini, hubungan bagi konstruk kepimpinan perkongsian ke atas konstruk motivasi telah dipastikan wujud dan signifikan, sebagaimana dijelaskan dalam Jadual 4.62. Posisi pembolehubah jantina dan umur sebagai moderator ditunjukkan dalam Rajah 4.36 di bawah:



Rajah 4.36. Moderator jantina dan umur bagi hubungan kepimpinan perkongsian dengan motivasi

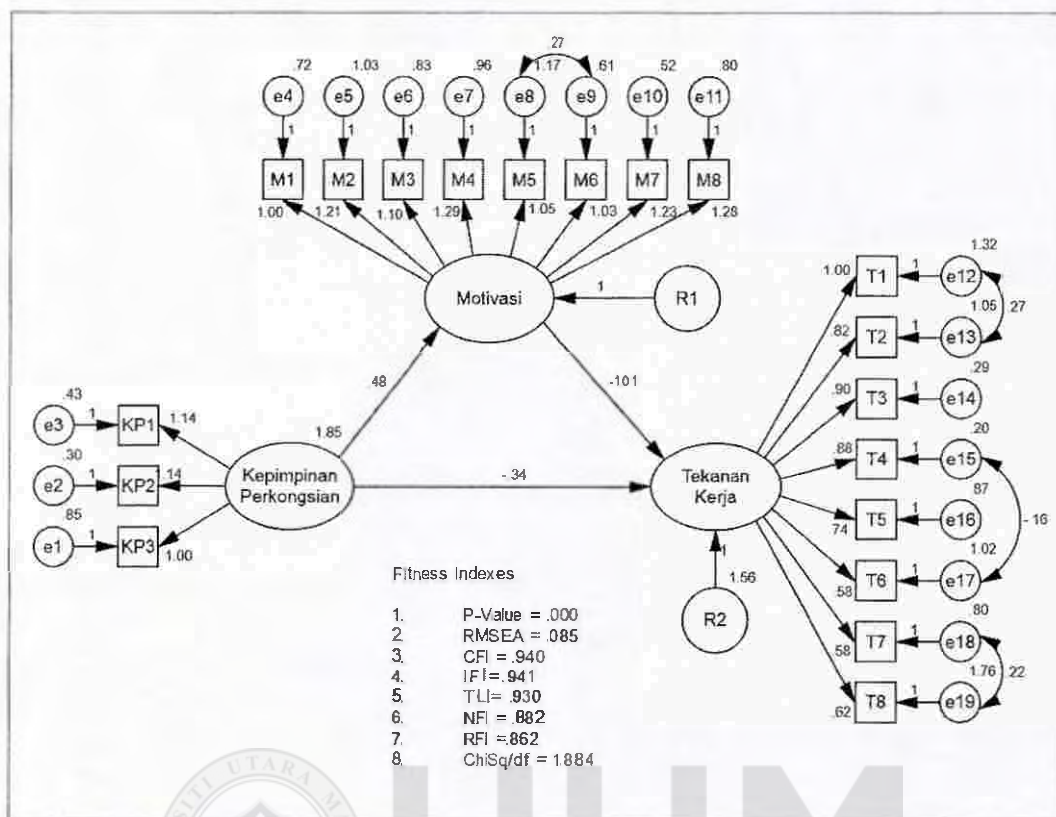
Data kajian dibahagikan kepada dua (2) kumpulan berdasarkan pembolehubah moderator jantina yang ingin diuji. Data tersebut kemudiannya disimpan ke dalam dua (2) fail yang berasingan yang dinamakan Dataset 1 dan Dataset 2. Fail Dataset 1 mewakili data yang diperolehi daripada guru-guru lelaki manakala Dataset 2 mewakili data daripada guru-guru perempuan. Laluan dalam model kajian yang diuji kesan

moderator jantina melalui analisis ini adalah laluan antara konstruk kepimpinan perkongsian dan konstruk motivasi. Dua (2) model AMOS berasingan dibangunkan dan dinamakan sebagai Model 1 dan Model 2. Model 1 merupakan model *constrained* yang dilabelkan parameter=1 dalam laluan yang diuji, dijelaskan dalam Rajah 4.37 di bawah:



Rajah 4.37. Model *constrained* bagi kumpulan guru lelaki

Manakala dalam Model 2, hubungan dalam laluan yang diuji tidak dilabelkan dan model ini dinamakan model *unconstrained*, sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.38 yang berikut:



Rajah 4.38. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru lelaki

Menggunakan Dataset 1, model *constrained* dan model *unconstrained* diuji. Seterusnya perbezaan nilai *Chi-Square* dibandingkan antara kedua-dua model *constrained* dan model *unconstrained*. Pengaruh moderator berlaku sekiranya perbezaan nilai adalah lebih besar daripada 3.84. Berdasarkan Jadual 4.60 di bawah, perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $306.51 - 275.03 = 31.48$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$. Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84.

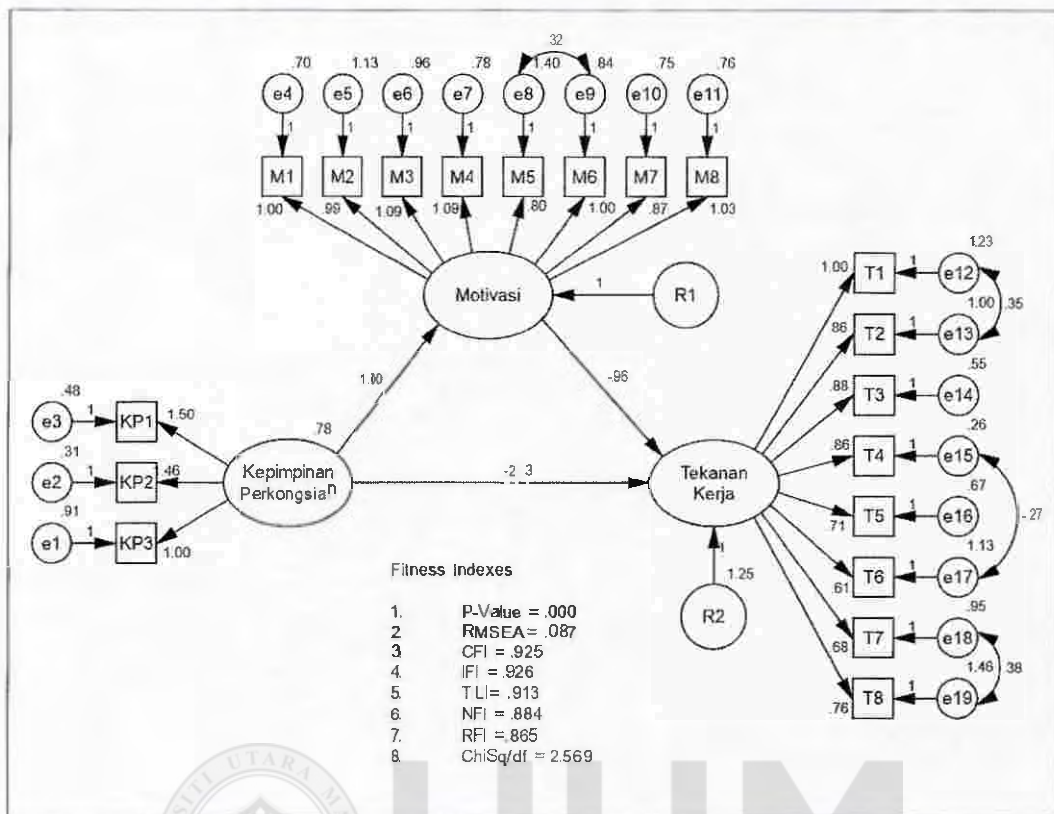
Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84. Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikan lebih baik

dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*, menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015).

Jadual 4.60

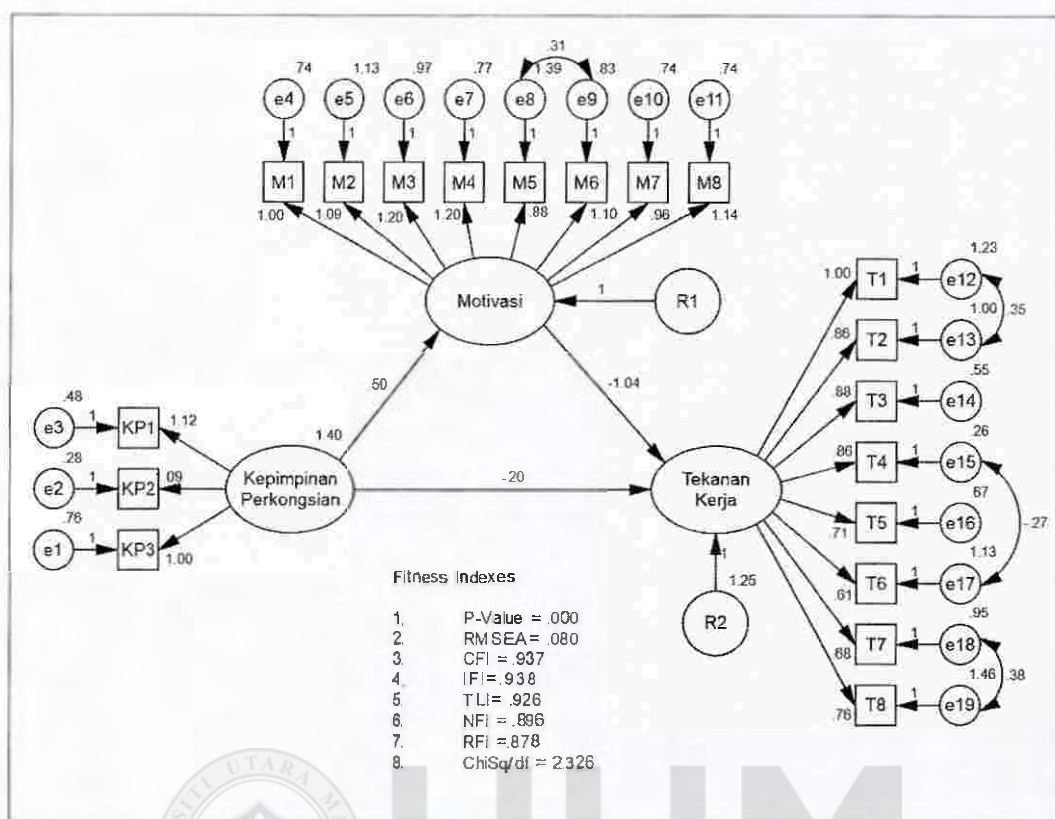
<i>Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Lelaki)</i>					
	Model	Model	Perbezaan	Analisis	Analisis
	<i>Constrained</i>	<i>Unconstrained</i>	<i>Chi-Square</i>	Moderator	Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	306.51	275.03	31.48	Signifikan	
DF	147	146	1		
GFI	0.93	0.94			
CFI	0.93	0.94			
RMSEA	0.09	0.09			
CMIN/DF	2.09	1.88			
Pernyataan Hipotesis					
H _{A15}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru				Diterima

Prosedur pengujian moderator kemudian dilaksanakan terhadap pembolehubah yang sama menggunakan Dataset 2, iaitu data guru-guru perempuan. Model *constrained* bagi kumpulan guru perempuan ialah seperti Rajah 4.39 yang berikut:



Rajah 4.39. Model *constrained* bagi kumpulan guru perempuan

Model *constrained* bagi kumpulan guru perempuan memberikan nilai *Chi-Square*=377.71 dan *DF*=147, seperti ditunjukkan dalam Rajah 4.41 di atas. Manakala model *unconstrained* bagi kumpulan guru perempuan ialah sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.40, dengan nilai *Chi-Square*=339.60 dan *DF*=146.



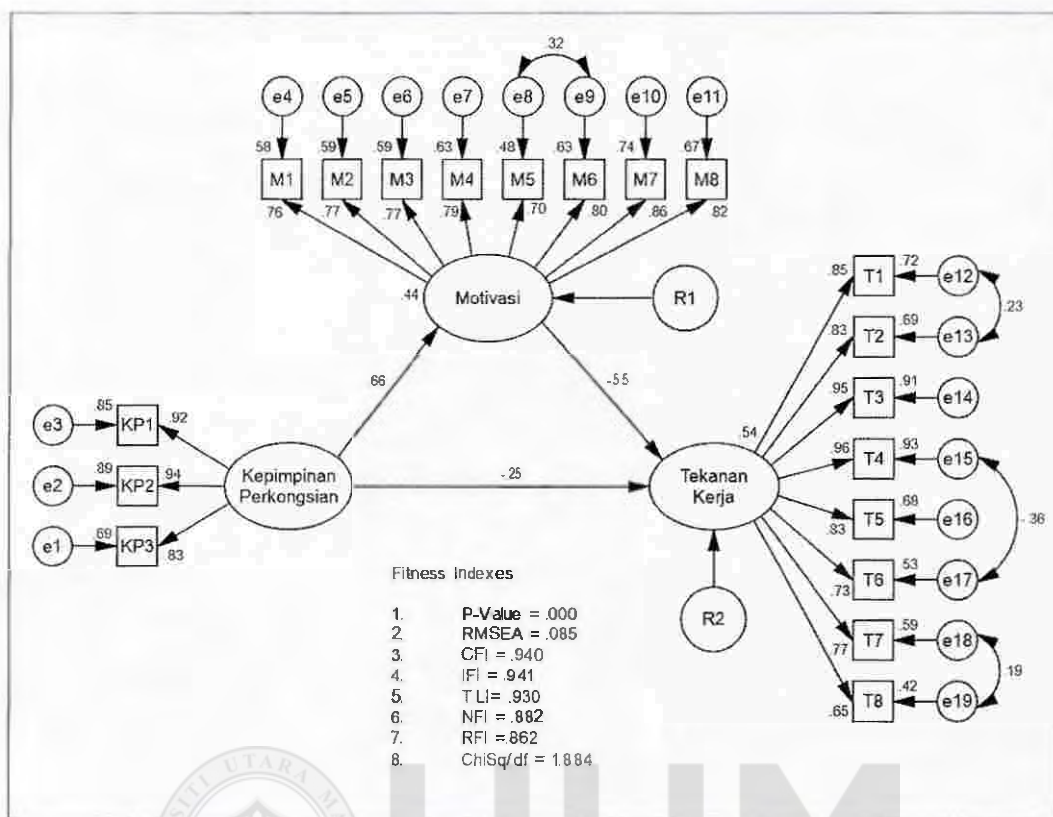
Rajah 4.40. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru perempuan

Pengujian hipotesis menghasilkan output yang sama dengan pengujian menggunakan Dataset 1. Perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $377.71 - 339.60 = 38.11$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$. Maka ujian *Multi-Group CFA* ini menyokong hipotesis H_{A18} iaitu jantina merupakan moderator terhadap hubungan kausal antara kepimpinan perkongsian dan motivasi guru. Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84. Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikannya lebih baik dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*, menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015), diterangkan dalam Jadual 4.61 yang berikut:

Jadual 4.61

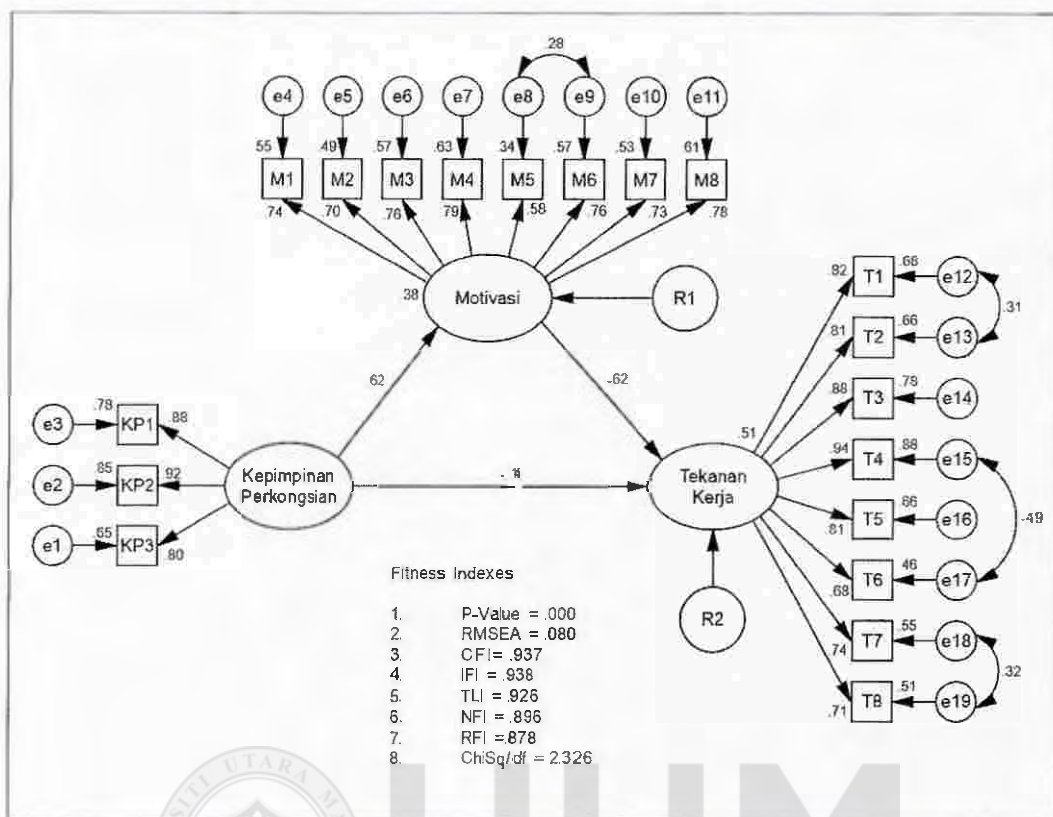
<i>Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Jantina (Perempuan)</i>					
	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	377.71	339.60	38.11	Signifikan	
DF	147	146	1		
GFI	0.93	0.94			
CFI	0.93	0.94			
RMSEA	0.09	0.08			
CMIN/DF	2.59	2.33			
Penyataan Hipotesis					
H _{A15}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru				Diterima

Maka, ujian *Multi-Group CFA* ini menerima hipotesis H_{A15} iaitu jantina guru adalah merupakan moderator terhadap hubungan kausal antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi guru. Setelah hubungan antara kedua-dua konstruk kepimpinan perkongsian guru besar dan motivasi guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator jantina, kumpulan jantina yang lebih ketara mempengaruhi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dan motivasi guru ditentukan. Nilai jangkaan standard disemak bagi laluan berkenaan untuk kedua-dua set data.



Rajah 4.41. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru lelaki

Nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru lelaki bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dan motivasi ialah 0.66, $p < .01$ adalah signifikan, ditunjukkan dalam Rajah 4.41 di atas. Manakala, nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru perempuan bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dan motivasi ialah 0.62, $p < .01$ adalah signifikan, seperti Rajah 4.42 yang berikut:



Rajah 4.42. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru perempuan

Parameter standard yang dijangkakan bagi kumpulan guru lelaki ialah 0.66 manakala jangkaan yang sama bagi kumpulan guru perempuan pula ialah 0.62. Maka, pengaruh kepimpinan perkongsian terhadap motivasi adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru lelaki berbanding kumpulan guru perempuan. Maka, bagi menentukan jenis moderasi yang berlaku dalam hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi, nilai signifikan disemak. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, memandangkan kedua-dua nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan guru-guru lelaki dan perempuan adalah signifikan, sebagaimana Jadual 4.62 yang berikut:

Jadual 4.62

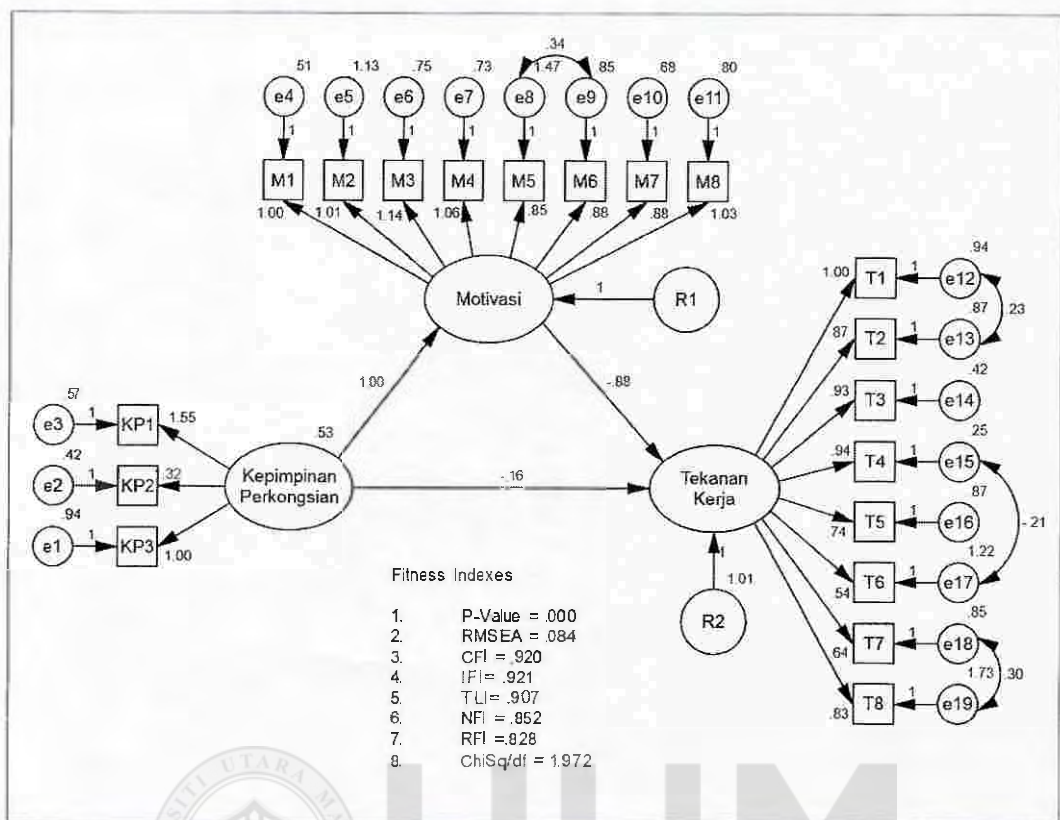
Perbandingan Kesan Moderator antara Kumpulan Jantina

Moderator: Jantina	Lelaki	Perempuan
Nilai Jangkaan Beta Standard	0.66	0.62
Nilai p	0.00**	0.00**
Keputusan	Signifikan	Signifikan
Jenis Moderator	Moderator Separa	

** $p < .01$

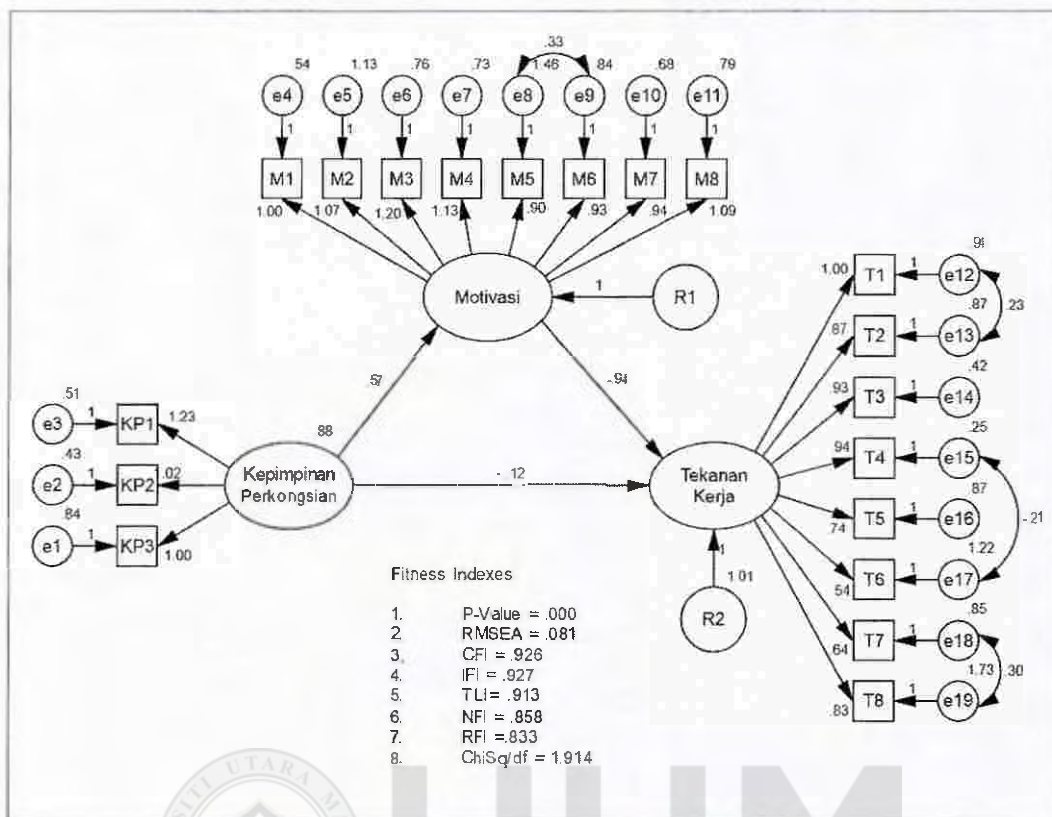
4.6.4.4 Analisis *Multi-Group* CFA Bagi Moderator Umur Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Perkongsian dengan Motivasi

Data kajian dibahagikan kepada dua (2) kumpulan berdasarkan pembolehubah moderator umur yang ingin diuji. Data tersebut juga disimpan ke dalam dua (2) fail yang berasingan yang dinamakan Dataset 1 dan Dataset 2. Fail Dataset 1 mewakili data yang diperoleh daripada guru-guru berumur di bawah 40 tahun, manakala Dataset 2 mewakili data daripada guru-guru yang berumur 40 tahun dan ke atas. Laluan dalam model kajian yang diuji pengaruh moderator umur melalui analisis ini adalah laluan antara konstruk motivasi dan konstruk tekanan kerja. Dua (2) model AMOS berasingan dibangunkan dan dinamakan sebagai Model 1 dan Model 2. Model 1 merupakan model *constrained* yang dilabelkan parameter=1 dalam laluan yang diuji, dijelaskan dalam Rajah 4.43 di bawah:



Rajah 4.43. Model *constrained* bagi kumpulan guru bawah 40 tahun

Manakala dalam Model 2, hubungan dalam laluan yang diuji tidak dilabelkan dan model ini dinamakan model *unconstrained*, seperti ditunjukkan dalam Rajah 4.44 yang berikut:



Rajah 4.44. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru bawah 40 tahun

Menggunakan Dataset 1, model *constrained* dan model *unconstrained* diuji. Seterusnya perbezaan nilai *Chi-Square* dibandingkan antara kedua-dua model *constrained* dan model *unconstrained*. Kesan moderator berlaku sekiranya perbezaan nilai adalah lebih besar daripada 3.84. Berdasarkan Jadual 4.63 di bawah, perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $289.89 - 279.42 = 10.47$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$. Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* juga adalah lebih besar daripada 3.84.

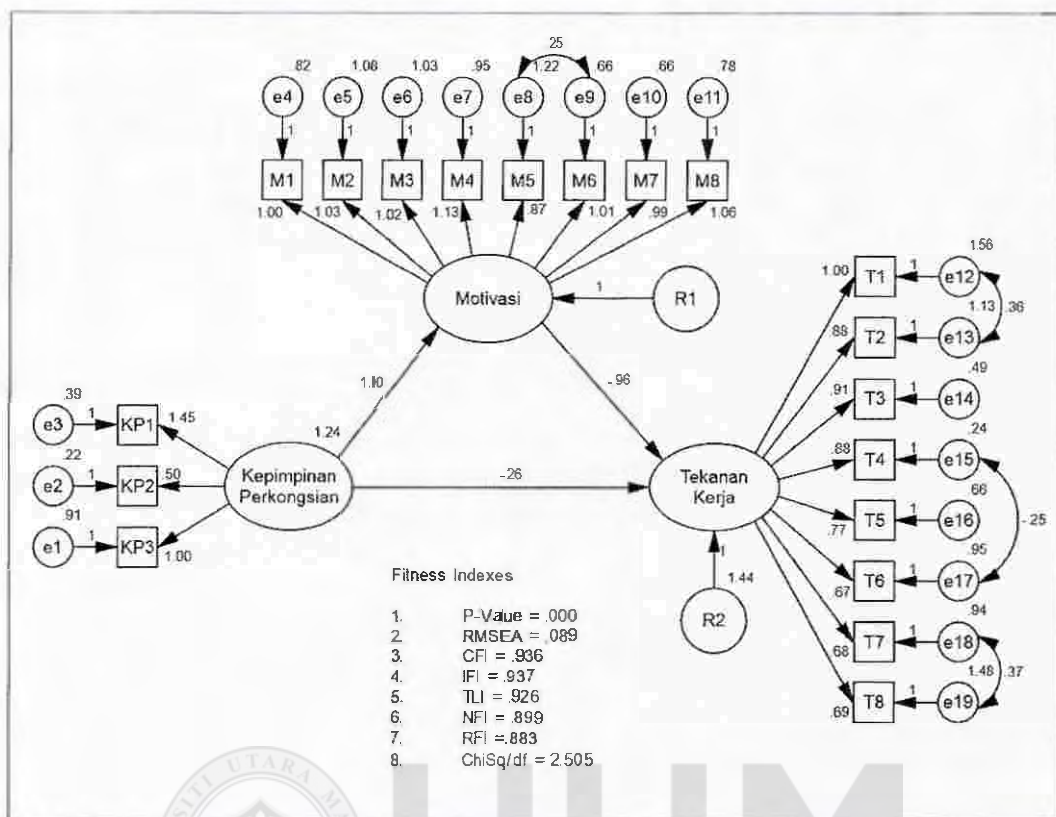
Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikannya lebih baik dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*, menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair *et al.*, 2010; Zainudin Awang, 2015).

Jadual 4.63

Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur Bawah 40 Tahun

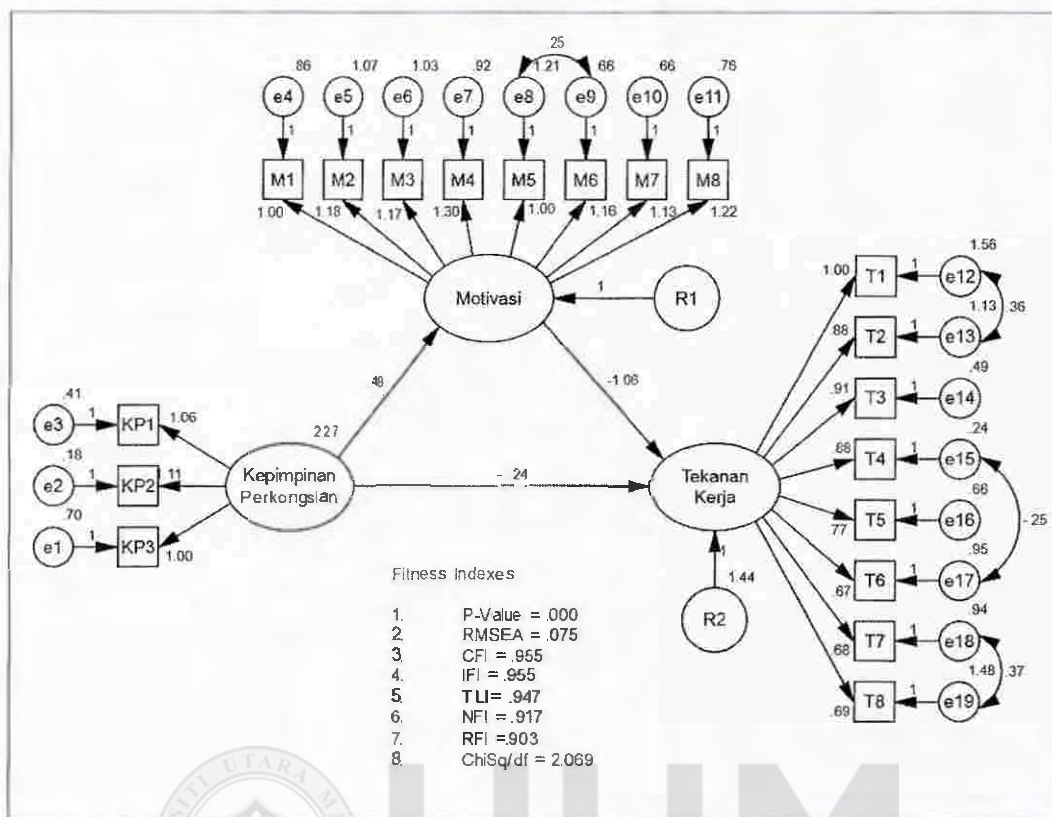
	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	289.89	279.42	10.47	Signifikan	Diterima
DF	147	146	1		
GFI	0.92	0.93			
CFI	0.92	0.93			
RMSEA	0.09	0.08			
CMIN/DF	1.97	1.91			
Penyataan Hipotesis					
H _A 16	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru				Diterima

Prosedur pengujian moderator kemudian dilaksanakan terhadap pembolehubah yang sama menggunakan Dataset 2, iaitu data guru-guru berusia 40 tahun ke atas. Model *constrained* bagi kumpulan tersebut ialah seperti Rajah 4.45 yang berikut:



Rajah 4.45. Model *constrained* bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas

Manakala dalam Model 2, hubungan dalam laluan yang diuji tidak dilabelkan dan model ini dinamakan model *unconstrained* ditunjukkan dalam Rajah 4.46 yang berikut:



Rajah 4.46. Model *unconstrained* bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas

Menggunakan Dataset 2, model *constrained* dan model *unconstrained* diuji. Seterusnya perbezaan nilai *Chi-Square* dibandingkan antara kedua-dua model *constrained* dan model *unconstrained*. Pengaruh moderator berlaku sekiranya perbezaan nilai adalah lebih besar daripada 3.84. Berdasarkan Jadual 4.64 di bawah, perbezaan nilai *Chi-Square* ialah $368.19 - 302.04 = 66.15$, manakala perbezaan dalam darjah kebebasan (*Degree of Freedom*, DF) ialah $147 - 146 = 1$.

Ujian moderator ini adalah signifikan memandangkan nilai perbezaan *Chi-Square* antara model *constrained* dan model *unconstrained* adalah lebih besar daripada 3.84. Semua indeks *fitness* bagi model *unconstrained* adalah secara signifikan lebih baik dengan nilai *Chi-Square* yang lebih kecil berbanding model *constrained*,

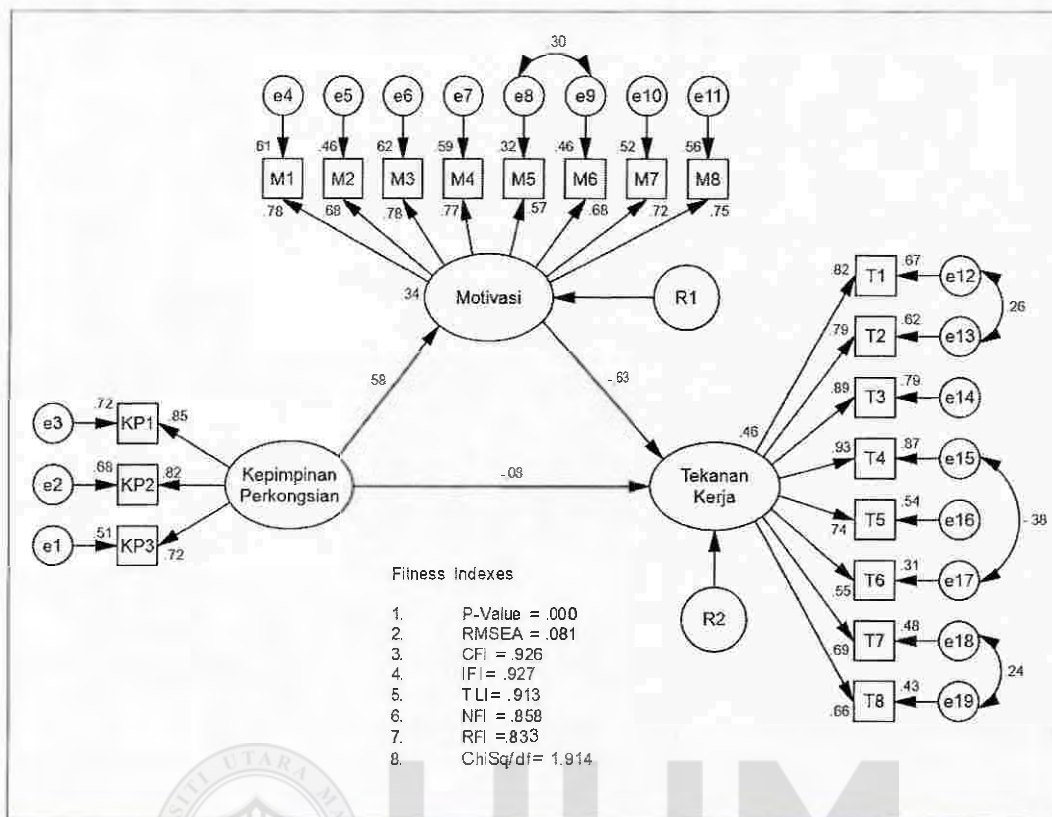
menunjukkan bahawa pekali bagi kedua-dua kumpulan dataset adalah berbeza (Hair et al., 2010; Zainudin Awang, 2015).

Jadual 4.64

<i>Ujian Moderator bagi Kumpulan Data Umur 40 Tahun Ke Atas</i>					
	Model <i>Constrained</i>	Model <i>Unconstrained</i>	Perbezaan <i>Chi-Square</i>	Analisis Moderator	Analisis Hipotesis
<i>Chi-Square</i>	368.19	302.04	66.15	Signifikan	Diterima
DF	147	146	1		
GFI	0.94	0.96			
CFI	0.94	0.96			
RMSEA	0.09	0.08			
CMIN/DF	2.51	2.07			
Penyataan Hipotesis					
H _{A16}	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi				Diterima

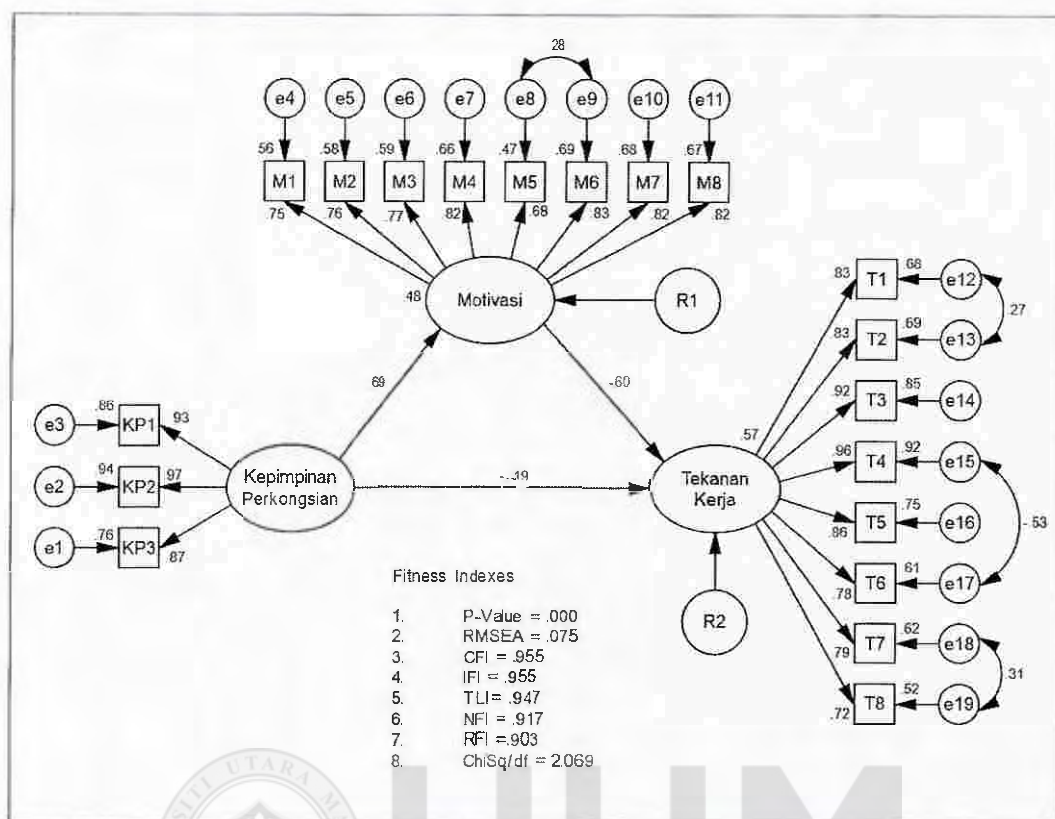
Pengujian hipotesis menghasilkan output yang sama dengan pengujian menggunakan Dataset 1, diterangkan dalam Jadual 4.64 di atas. Maka, ujian *Multi-Group* CFA ini menyokong hipotesis H_{A16} pembolehubah umur guru merupakan moderator terhadap hubungan kausal antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru.

Setelah hubungan antara kedua-dua konstruk kepimpinan perkongsian dan motivasi guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator umur, kumpulan umur yang lebih ketara mempengaruhi hubungan antara kepimpinan perkongsian dan motivasi guru ditentukan. Nilai jangkaan standard disemak bagi laluan berkenaan untuk kedua-dua set data.



Rajah 4.47. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru bawah 40 tahun

Nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru berumur bawah 40 tahun bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dan motivasi ialah 0.58, $p < .05$ adalah signifikan, ditunjukkan dalam Rajah 4.47 di atas. Manakala, nilai jangkaan standard dalam kumpulan guru berumur 40 tahun ke atas bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dan motivasi ialah 0.69, $p < .01$ adalah signifikan, seperti Rajah 4.48 yang berikut:



Rajah 4.48. Jangkaan beta standard bagi kumpulan guru 40 tahun ke atas

Parameter standard yang dijangkakan bagi kumpulan umur bawah 40 tahun ialah 0.58 manakala jangkaan yang sama bagi kumpulan umur 40 tahun ke atas pula ialah 0.69. Maka, pengaruh kepimpinan perkongsian terhadap motivasi adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru yang berumur 40 tahun ke atas berbanding kumpulan guru yang berusia bawah 40 tahun. Bagi menentukan jenis moderasi yang berlaku dalam hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi, nilai signifikan disemak. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, memandangkan nilai jangkaan beta standard bagi kedua-dua kumpulan yang berumur 40 tahun ke atas dan kumpulan guru yang berusia bawah 40 tahun adalah signifikan, sebagaimana Jadual 4.65 yang berikut:

Jadual 4.65

Perbandingan Pengaruh Moderator antara Kumpulan Umur

Moderator: Umur	Bawah 40 tahun	40 tahun ke atas
Nilai Jangkaan Beta Standard	0.58	0.69
Nilai p	0.01 *	0.00**
Keputusan	Signifikan	Signifikan
Jenis Moderator	Moderator Separa	

** $p < .01$; * $p < .05$

4.6.5 Pengaruh Mediator Bermoderator (*Moderated Mediation*) Bagi Hubungan Antara Kepimpinan Perkongsian Guru Besar dengan Motivasi Serta Hubungan Antara Motivasi dengan Tekanan Kerja

Bagi menguji pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) dalam model kajian ini, keputusan bagi setiap pernyataan hipotesis dirujuk. Prosedur menguji pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dimulakan dengan mengesahkan wujudnya pengaruh mediator. Pengaruh mediator motivasi bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja adalah wujud dan signifikan, iaitu nilai hubungan tidak langsung adalah lebih besar daripada hubungan langsung kepimpinan perkongsian terhadap tekanan kerja. Seterusnya, nilai pengaruh moderator disemak. Kedua-dua laluan bagi kepimpinan perkongsian dengan motivasi serta laluan antara motivasi dengan tekanan kerja adalah wujud dan signifikan, dijelaskan seperti Jadual 4.66 di bawah:

Jadual 4.66

Keputusan Hipotesis Mediator dan Moderator bagi Kepimpinan Perkongsian, Motivasi dan Tekanan Kerja

	Hipotesis	Keputusan
H _A 12	Motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru	Diterima (Mediator separa)
H _A 13	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru	Diterima (Moderator separa)
H _A 14	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru	Diterima (Moderator separa)
H _A 15	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru	Diterima (Moderator separa)
H _A 16	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru	Diterima (Moderator separa)

Prosedur menguji pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dimulakan dengan mengesahkan wujudnya pengaruh mediator (Lampiran O). Seterusnya, nilai pengaruh moderator disemak. Analisis terdahulu menunjukkan kedua-dua laluan bagi kepimpinan perkongsian dengan motivasi serta motivasi dengan tekanan kerja adalah wujud dan signifikan, di samping wujudnya pengaruh moderator jantina dan umur bagi kedua-dua laluan tersebut. Maka hipotesis H_A17 terdapat pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja adalah diterima.

4.7 Ringkasan Keputusan Hipotesis Kajian

Secara keseluruhannya, kesemua hipotesis kajian telah pun dianalisis satu (1) persatu dengan terperinci dan hasil kajian telah diterangkan dengan jelas dalam setiap bahagian. Maka, ringkasan keputusan hipotesis adalah seperti Jadual 4.67 berikut:

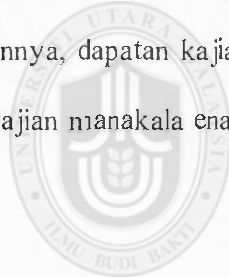
Jadual 4.67

<i>Keputusan Ujian Statistik Bagi Hipotesis Kajian</i>			
	Hipotesis Kajian	Ujian Statistik	Keputusan
H _{A1}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan jantina	Ujian-t	Diterima
H _{A2}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan umur	ANOVA (Ujian-F)	Tidak diterima
H _{A3}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar	ANOVA (Ujian-F)	Tidak diterima
H _{A4}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap motivasi guru berdasarkan kelulusan akademik	ANOVA (Ujian-F)	Tidak diterima
H _{A5}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan jantina	Ujian-t	Diterima
H _{A6}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan umur	ANOVA (Ujian-F)	Diterima
H _{A7}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan pengalaman mengajar	ANOVA (Ujian-F)	Tidak diterima
H _{A8}	Terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap tekanan kerja guru berdasarkan kelulusan akademik	ANOVA (Ujian-F)	Tidak diterima
H _{A9}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru	Ujian-Z bagi analisis laluan untuk menguji <i>path coefficient</i> dalam SEM (menguji hubungan kausal)	Diterima
H _{A10}	Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	Ujian-Z bagi analisis laluan untuk menguji <i>path coefficient</i> dalam SEM (menguji hubungan kausal)	Diterima

Jadual 4.67 (Sambungan)			
H _{A11}	Motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru	Ujian-Z bagi analisis laluan untuk menguji <i>path coefficient</i> dalam SEM (menguji hubungan kausal)	Diterima
H _{A12}	Motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru	Ujian-Z bagi menguji laluan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung dan analisis <i>Bootstrapping</i> dalam SEM (menguji pengaruh mediator)	Diterima
H _{A13}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru	<i>Multi-Group CFA</i> bagi menguji perbezaan nilai <i>Chi-Square</i> antara model <i>constrained</i> dan <i>unconstrained</i> (menguji pengaruh moderator)	Diterima
H _{A14}	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru	<i>Multi-Group CFA</i> bagi menguji perbezaan nilai <i>Chi-Square</i> antara model <i>constrained</i> dan <i>unconstrained</i> (menguji pengaruh moderator)	Diterima
H _{A15}	Jantina merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru	<i>Multi-Group CFA</i> bagi menguji perbezaan nilai <i>Chi-Square</i> antara model <i>constrained</i> dan <i>unconstrained</i> (menguji pengaruh moderator)	Diterima
H _{A16}	Umur merupakan moderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi guru	<i>Multi-Group CFA</i> bagi menguji perbezaan nilai <i>Chi-Square</i> antara model <i>constrained</i> dan <i>unconstrained</i> (menguji pengaruh moderator)	Diterima
H _{A17}	Terdapat pengaruh mediator bermoderator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja	<i>Multi-Group CFA</i> bagi menguji perbezaan nilai <i>Chi-Square</i> antara model <i>constrained</i> dan <i>unconstrained</i> (menguji pengaruh moderator)	Diterima

4.8 Rumusan

Pengujian dalam bab ini melibatkan analisis statistik deskriptif dan parametrik bagi kesemua konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dalam kajian ini. Analisis statistik deskriptif memperihalkan data daripada 330 responden yang menjadi sampel kajian yang diperoleh dan dikumpul melalui kaedah soal selidik. Analisis ini telah dilaksanakan dalam bentuk frekuensi, indeks kecenderungan memusat, indeks kebolehubahan serta kedudukan relatif. Statistik parametrik pula telah menguji 17 hipotesis kajian bagi mengenal pasti sama ada pemerhatian terhadap fenomena yang dikaji pada sampel berada pada tahap aras keyakinan yang boleh dibuat inferensi daripada sampel kepada populasi. Prosedur pengujian hipotesis telah dilaksanakan melalui ujian-t, ANOVA dan model persamaan berstruktur SEM. Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini telah dapat menyediakan eviden bagi menerima 11 hipotesis kajian manakala enam (6) hipotesis yang lain gagal diterima.



Universiti Utara Malaysia

BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan hasil dan dapatan melalui pelbagai analisis yang telah dijalankan ke atas kesemua hipotesis kajian dan telah dilaporkan secara terperinci dalam Bab Empat. Bab ini menerangkan tentang ringkasan kajian yang menjelaskan latar belakang, objektif, metodologi serta hasil kajian. Di samping itu, bab ini juga mengupas dapatan kajian yang relevan dengan teori dan kajian-kajian yang lepas selain menjelaskan implikasi hasil kajian ke atas teori dan secara praktikalnya terhadap pelaksanaan amalan dalam bidang pendidikan. Selain itu, bahagian terakhir dalam bab ini membincangkan cadangan kajian akan datang serta kesimpulan kajian secara keseluruhannya.

5.2 Ringkasan Kajian

Strategi PPPM 2013-2025 digubal dan dirancang antaranya bertujuan untuk mentransformasikan profesion keguruan serta memastikan kepimpinan berprestasi tinggi di sekolah. Maka, semua sekolah perlu komited ke arah mendorong dan menghasilkan guru yang cemerlang serta memastikan pengajaran dijalankan secara konsisten dan berkesan kepada semua murid di bawah kepimpinan sekolah yang berkesan. Pembangunan dan peningkatan kualiti guru seharusnya diberi perhatian khusus bagi mencapai matlamat meningkatkan pencapaian murid. Namun, senario semasa menunjukkan bahawa para guru semakin terdedah dengan tekanan kerja yang semakin memuncak akibat kerencaman kerja di sekolah. Peningkatan kes-kes yang melibatkan tekanan kerja dalam kalangan guru-guru di sekolah yang sering diutarakan

dalam laporan pihak kementerian, kajian-kajian ilmiah mahupun akhbar-akhbar tempatan, menggambarkan situasi tekanan kerja semakin bertambah dan kian meningkat dari semasa ke semasa bagi memenuhi keperluan semasa bidang pendidikan. Keadaan ini amat dibimbangi berpotensi mempengaruhi dan menyumbang kesan negatif terhadap prestasi warga sekolah. Pada masa yang sama, keadaan tersebut akan turut mempengaruhi pencapaian institusi pendidikan secara keseluruhannya.

Justeru, matlamat membina dan memperkasakan modal insan yang holistik menuntut usaha yang konsisten dan terancang supaya dapat dimanfaatkan melalui usaha meningkatkan pencapaian murid dalam sistem pendidikan di sekolah secara menyeluruh. Memandangkan kewibawaan kepimpinan di sekolah mampu mempengaruhi perubahan dalam pencapaian akademik sekolah melalui kesannya ke atas guru-guru, maka tujuan utama kajian ini dilaksanakan adalah untuk mengenal pasti konstruk-konstruk yang berkemungkinan mampu mengurangkan dan mengawal tekanan kerja guru, iaitu melalui amalan kepimpinan di sekolah serta faktor dalaman iaitu motivasi guru itu sendiri.

Selain itu, kajian ini bermatlamat untuk menjelaskan kefahaman tentang tekanan kerja di sekolah agar faktor-faktor yang menyumbang terjadinya tekanan kerja tersebut dapat dikenal pasti dan dikawal. Teori kepimpinan perkongsian, teori motivasi dan tekanan kerja dilaksanakan bagi mendasari pembolehubah proses dalam model tingkah laku organisasi agar dapat menyediakan asas yang kukuh untuk menguji dan memahami kefahaman tentang pembolehubah hasil iaitu tekanan kerja. Konstruk-

konstruk ini dimodelkan pada peringkat analisis individu dan kumpulan dalam model tingkah laku organisasi.

Secara spesifiknya, selain bertujuan membangunkan dan menguji model hubungan kepimpinan bagi meningkatkan motivasi dan mengurangkan tekanan kerja guru, kajian ini mempunyai sembilan (9) objektif lain iaitu pertama untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah. Kedua, untuk mengenal pasti perbezaan tahap motivasi guru berdasarkan faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik. Ketiga, untuk mengenal pasti perbezaan tahap tekanan kerja guru berdasarkan faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik. Keempat, untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi guru di sekolah rendah.

Kelima, untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru di sekolah rendah. Keenam, untuk mengenal pasti hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru di sekolah rendah. Ketujuh, untuk menentukan sama ada motivasi merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru. Kelapan, untuk menentukan sama ada umur dan jantina merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Kesembilan, untuk mengenal pasti kesan mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja serta hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi.

Kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti perkaitan antara kepimpinan perkongsian terhadap hubungan dan pengaruh ke atas motivasi dan tekanan kerja di sekolah-sekolah berprestasi cemerlang dalam Skor 4 SKPM di Malaysia. Kajian kuantitatif ini dilaksanakan dengan kaedah tinjauan yang dijalankan di sekolah-sekolah rendah berprestasi cemerlang dalam UPSR di seluruh Negeri Kelantan. Kajian ini mengakses sikap, pendapat atau persepsi semasa melalui perspektif guru-guru yang menjadi responden kajian tentang konstruk kepimpinan perkongsian guru besar, motivasi dan tekanan kerja guru. Konstruk-konstruk ini kemudiannya dimodelkan ke dalam model berstruktur dan dianalisis dengan kaedah SEM.

Dapatan kajian ke atas 330 responden ini menunjukkan bahawa kepimpinan perkongsian dan motivasi berada pada tahap yang tinggi, manakala tekanan kerja berada pada tahap yang rendah. Terdapat perbezaan tahap motivasi yang signifikan berdasarkan jantina, manakala terdapat perbezaan tekanan kerja yang signifikan berdasarkan jantina dan umur.

Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan motivasi, begitu juga dengan hubungan dengan tekanan kerja, yang juga signifikan. Manakala motivasi pula menunjukkan hubungan negatif yang signifikan terhadap tekanan kerja. Secara keseluruhannya, kedua-dua konstruk kepimpinan perkongsian dan motivasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tekanan kerja. Kajian ini juga membuktikan motivasi merupakan mediator separa bagi hubungan kepimpinan perkongsian dan tekanan kerja, memandangkan hubungan langsung antara kepimpinan perkongsian terhadap tekanan kerja masih signifikan dengan kewujudan faktor motivasi sebagai mediator.

Manakala, jantina dan umur pula merupakan moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja guru, juga antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Di samping itu, wujud pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja.

5.3 Perbincangan

Hasil kajian ini dibincangkan dengan membuat perbandingan terhadap teori dan dapatan kajian-kajian yang lepas, iaitu berdasarkan tahap kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja, perbezaan tahap motivasi dan tekanan kerja berdasarkan faktor-faktor demografi, hubungan antara setiap konstruk serta pengaruh mediator, moderator dan mediator bermoderator (*moderated-mediation*) yang wujud bagi hubungan antara konstruk-konstruk yang berkenaan.

5.3.1 Tahap Kepimpinan Perkongsian, Motivasi dan Tekanan Kerja

Secara keseluruhan, dari sudut pandangan guru-guru, hasil kajian menunjukkan tahap kepimpinan perkongsian, kepimpinan sah guru besar dan motivasi guru berada pada tahap tinggi. Sebaliknya, sebagaimana yang telah dijangkakan dan dihipotesiskan pada peringkat awal kajian ini, apabila tahap kepimpinan guru besar dan motivasi guru adalah tinggi, maka tahap tekanan kerja guru mampu dikawal dengan baik dan secara tidak langsung berpotensi berada pada tahap yang rendah.

Guru-guru secara majoritinya memberikan respon bahawa tahap kepimpinan perkongsian guru besar berada pada tahap tinggi. Di samping itu, data kajian lapangan juga mendapati dimensi pembangunan kerjaya dan pementoran bagi kepimpinan

perkongsian menunjukkan nilai min yang berada dalam julat yang sangat tinggi. Kepimpinan memerlukan proses adaptasi (Agezo, 2010; De Meyer, 2010) dan guru besar membuat tindakan melalui pemikiran yang strategik serta menangani pelbagai tugas dan peranan dengan berkesan (Darling-Hammond et al., 2007). Pemimpin sekolah harus bijak mempertahankan integriti dan sensitiviti interpersonal (Hoy & Smith, 2007) serta menangani tekanan secara efektif. Malahan, pemimpin perlu berkemampuan untuk menyesuaikan pelbagai gaya kepimpinan yang tepat dengan keadaan semasa di sekolah bagi memastikan suasana dan budaya sekolah terpelihara.

Di samping itu, pemimpin sekolah juga harus memberikan tumpuan terhadap keperluan pembangunan kepimpinan untuk meningkatkan fleksibiliti dalam gaya dan strategi kepimpinan (Hallinger, 2009, 2011a; Sammons et al., 2011; Brauckmann & Pashiardis, 2011). Tumpuan ini bertujuan menentukan hala tuju dan jatuh bangun sesebuah sekolah serta meningkatkan pencapaian prestasi akademik (Lydia & Nasongo, 2009) melalui perancangan dan pengurusan, penyelesaian masalah, sokongan dan pertimbangan serta pembangunan dan pementoran (Wood, 2005; Hiller, 2002). Malah, bagi merealisasikan sekolah yang berjaya dan cemerlang, model kepimpinan perkongsian sepatutnya diamalkan bagi menambah baik prestasi sekolah melalui pembangunan dan pelestarian kolaborasi, perkongsian visi dan misi serta persekitaran yang kondusif bagi PdP (Mphale, 2015).

Suatu pasukan akan dapat bekerja dan bergerak dengan baik apabila kepimpinan dibina dan dibentuk oleh kumpulan secara keseluruhan (Carson et al., 2007). Selain itu, bekerja secara kolaboratif dengan semua pemegang taruh dan pihak yang berkepentingan boleh menggalakkan rasa tanggungjawab secara kolektif, rasa

kepunyaan, akauntabiliti dan komitmen dalam mengimplementasikan polisi pendidikan (De Meyer, 2010). Maka, kaedah kepimpinan dimodelkan bagi memastikan sekolah dapat menjadi komuniti pembelajaran yang kuat di bawah pemantauan para pemimpin sekolah hebat (Darling-Hammond et al., 2007). Mphale (2015) turut menjelaskan kepimpinan merupakan tugas profesional setiap individu dengan membangunkan dan mengekalkan kolaborasi, perkongsian visi dan misi serta persekitaran yang kondusif di sekolah.

Melalui dapatan terhadap aspek pembangunan kerjaya dan pementoran, kajian ini menggambarkan bahawa guru-guru di sekolah-sekolah melihat guru besar sebagai seorang pemimpin yang boleh menyokong guru-guru untuk bertukar-tukar khidmat nasihat tentang kerjaya, berkongsi maklumat agar semua guru dapat bekerja dengan lebih efektif, mampu menjadi teladan yang positif kepada ahli pasukan yang baru serta boleh menyampaikan kemahiran-kemahiran kepada ahli pasukan yang lain. Selain itu, semua guru dianggap setara antara satu sama lain dan berpeluang untuk saling bantu-membantu antara satu sama lain.

Malah, guru-guru juga turut berpandangan bahawa melalui kewibawaan membuat perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah, guru besar mampu mendorong setiap guru berkongsi mewujudkan matlamat dan membantu merangka visi sekolah. Di samping itu, guru-guru berupaya bersuara dan melontarkan pandangan bagi menentukan cara sumber-sumber sekolah diperuntukkan mengikut keutamaan serta berkolaborasi antara satu sama lain untuk membuat keputusan yang efektif kepada sekolah. Guru-guru juga berpeluang memberi sumbangan di luar bidang tanggungjawab peribadi untuk memenuhi keperluan sekolah.

Selain itu itu, setiap guru dinilai oleh rakan sekerja dan bertanggungjawab antara satu sama lain bagi menentukan tindakan yang terbaik dengan membantu mengenal pasti dan bersama-sama menyelesaikan masalah guru-guru lain. Pandangan setiap guru diambil kira apabila berkongsi tentang situasi yang dihadapi oleh guru-guru lain. Malahan, sokongan dan pertimbangan daripada guru besar dalam mengamalkan kepimpinan perkongsian ini mampu mewujudkan hubungan sosial dan profesional yang baik antara guru-guru di sekolah. Secara tidak langsung, guru-guru memberi galakan antara satu sama lain dan berupaya menunjukkan kesabaran apabila menghadapi waktu yang mencabar di sekolah.

Malah, guru besar dianggap mempunyai pemahaman yang baik tentang tindakan-tindakan yang spesifik boleh memberi kesan kepada orang lain serta mengetahui masa yang sesuai untuk menilai semula peranannya dalam isu-isu yang penting di sekolah. (Walumbwa et al. 2008; Yuki et al., 2013). Guru-guru juga percaya kepimpinan guru besar mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan faktor peringkat guru kerana guru besar yang mempunyai corak tingkah laku yang telus mampu membina hubungan yang mendalam, terbuka dan bermakna dengan guru-guru di bawah tadbirannya (Bird, Wang, Watson, & Murray, 2012; McFarlane, 2011; Arif Hassan & Forbis Ahmed, 2011).

Daripada aspek motivasi, kedua-dua faktor *hygiene* iaitu polisi organisasi dan keadaan kerja telah menyumbangkan nilai min yang sangat tinggi dalam kajian ini. Polisi organisasi yang menyokong dengan memberi peluang menyertai projek-projek guru (penyelidikan, pembangunan kurikulum) ataupun menghadiri bengkel-bengkel instruksional yang ditawarkan dan dianjurkan oleh jabatan sangat membantu

membangunkan dan melonjakkan motivasi kerja guru-guru. Selain itu, keadaan kerja yang memberangsangkan melalui penilaian guru berdasarkan prestasi pengajaran di bilik darjah, kebenaran untuk membeli peralatan dan sumber tambahan untuk bilik darjah serta jumlah kerja yang perlu diselesaikan di sekolah turut menyumbang peningkatan motivasi yang tinggi kepada para guru di sekolah.

Malahan, faktor motivasi tanggungjawab terhadap bidang kerja, nilai-nilai akauntabiliti, autonomi dan autoriti terhadap kerja serta status guru telah membantu guru-guru membangunkan motivasi diri yang tinggi. Keadaan ini juga didorong oleh faktor motivasi yang dipengaruhi oleh persekitaran kerja seperti jaminan semasa melaksanakan tugas, keadaan dan kedudukan bangunan sekolah serta pemantauan yang berterusan daripada pihak pentadbir sekolah.

Dapatan kajian ini menjelaskan kedua-dua komponen polisi dan keadaan kerja yang merupakan faktor *hygiene* telah menyumbang tahap motivasi yang tertinggi dalam kalangan guru-guru. Keadaan ini telah menyokong dapatan kajian Ghazi et al. (2013) dan Islam dan Ali (2013) yang mendapati bahawa motivasi guru di sekolah lebih bergantung untuk memenuhi faktor *hygiene* berbanding faktor motivasi. Dapatan berkenaan berbeza dengan kajian asal Herzberg yang menyatakan bahawa faktor *hygiene* yang dipenuhi tidak semestinya membuatkan pekerja berpuas hati serta bermotivasi di tempat kerja.

Di samping itu, para guru memerlukan persekitaran tempat kerja yang kondusif bagi melaksanakan tugas mengajar dengan efektif. Guru-guru di sekolah menyuarakan bahawa motivasi dan kepuasan dalam pengajaran dapat dicapai sekiranya mempunyai

keyakinan terhadap kesejahteraan dari segi ekonomi dan persekitaran di tempat kerja (Nyamubi, 2017). Mat Zaini Abdullah et al. (2016) juga menjelaskan bahawa motivasi bertambah melalui peningkatan rasa kepuasan dan pandangan terhadap diri sendiri apabila pengajaran dapat dilakukan dengan baik. Persekitaran pengajaran yang boleh meningkatkan tahap signifikasi tugas perlu dipupuk dan dibangunkan agar motivasi kerja guru dapat ditingkatkan.

Selain itu, guru-guru menunjukkan kegembiraan terhadap profesion apabila diberi peluang pembangunan akademik dan profesional serta promosi pada masa yang tepat bagi meningkatkan kemajuan para guru dalam bidang kemahiran, keupayaan, dan pengalaman. Selain itu juga, perasaan positif guru tentang keadaan tempat kerja mampu meningkatkan motivasi kerja. Produktiviti di sekolah dioptimumkan apabila guru-guru memberikan perhatian yang cukup terhadap kemudahan kerja fizikal kerana guru-guru menegaskan bahawa tugas mengajar adalah sukar apabila keadaan tempat kerja tidak mempunyai kemudahan dan sumber pengajaran yang asas (Nyamubi, 2017).

Motivasi kerja guru-guru juga boleh disemai dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang lebih mencabar, memupuk kreativiti guru dan membuka ruang serta peluang untuk meningkatkan profesionalisme guru (Arifin, 2014). Alam dan Farid (2011) menjelaskan faktor-faktor yang memberi impak terhadap semangat dan motivasi guru-guru adalah seperti status pendapatan dan kepentingan dalam masyarakat. Faktor-faktor ini dicapai melalui persekitaran kerja yang sempurna dan lengkap dengan pelbagai kemudahan dan fasiliti, sokongan rakan sekerja yang mendorong dan skim penggajian yang munasabah. Kesemua faktor ini akan

menggalakkan prestasi kerja yang cemerlang, juga boleh mempengaruhi secara langsung inspirasi dan motivasi guru untuk menunjukkan prestasi yang cemerlang (Rasheed et al., 2010).

Selain itu, peluang untuk membangunkan kerjaya juga merupakan motivasi untuk seseorang individu bekerja dengan baik (Wani, 2013). Memandangkan motivasi adalah faktor kunci yang memberi kesan terhadap tekanan kerja dalam kalangan pekerja, pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi akan berasa lebih gembira dan lebih berminat untuk bekerja kepada organisasinya (Ahsan et al., 2009; Nyamubi, 2017).

Walaupun kajian oleh Norashid Othman dan Hamzah Md. Omar (2014) menjelaskan bahawa tahap motivasi guru berada pada tahap yang sederhana, guru-guru masih mengutamakan kualiti pengajaran dalam bilik darjah meskipun turut menjalankan tugas-tugas lain di sekolah. Keadaan ini dilihat semakin positif apabila kajian ini yang mendapati bahawa tahap motivasi guru berada pada tahap tinggi, berkemungkinan didorong oleh rasa tanggungjawab terhadap bidang tugas dan kerja buat di sekolah, kerana dimensi tersebut juga mempunyai nilai min yang tinggi.

Hal ini dilihat bertepatan dengan dimensi yang paling rendah nilai min dalam konstruk motivasi ini ialah potensi, promosi dan ganjaran, selari dengan kajian oleh Muturi (2014) yang menyebut guru-guru bermotivasi melalui pengiktirafan dan hasil yang diperolehi dalam profesion, bahkan adalah menjadi keutamaan untuk membangunkan persekitaran yang kondusif bagi mencapai prestasi yang lebih tinggi. Senario ini menggambarkan bahawa guru-guru tidak terlalu bergantung kepada faktor

gaji, kenaikan pangkat, mahupun anugerah atau ganjaran kewangan seperti kenaikan tangga gaji dan bonus untuk meningkatkan motivasi kerja di sekolah. Maka, majoriti guru-guru telah memberikan respon bahawa motivasi kerja di sekolah berada pada tahap yang tinggi.

Manakala, faktor tekanan kerja menunjukkan bahawa aspek latihan dan sokongan, literasi teknologi dan kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum merupakan antara penyebab utama terjadinya tekanan kerja dalam kalangan guru-guru. Guru-guru di sekolah beranggapan kurangnya latihan dan sokongan teknikal untuk menggunakan teknologi di sekolah telah memberikan tekanan kerja yang tinggi. Di samping itu juga, ketidakmampuan menguasai teknologi bagi tujuan PdP di bilik darjah serta tujuan kerja-kerja pentadbiran akibat kekurangan peralatan dan fasiliti turut menyumbang kepada berlakunya tekanan kerja. Faktor-faktor tersebut merupakan antara pemangkin utama walaupun majoriti guru-guru beranggapan bahawa tahap tekanan kerja secara keseluruhannya masih terkawal dan berada dalam julat min yang rendah.

Kebanyakan guru menunjukkan kekecewaan apabila tidak menerima bahan pengajaran yang diperlukan untuk membantu murid memahami konsep yang diajar serta kekurangan bahan pengajaran yang penting untuk mengoptimumkan pencapaian murid (Nyamubi, 2017). Tekanan guru semakin memuncak sejak kebelakangan ini, disebabkan oleh pengenalan pelbagai program pendidikan baharu serta penggunaan sistem elektronik (e-sistem) di sekolah menyebabkan keadaan fizikal dan mental guru kepenatan akibat beban tugas yang banyak. Walaupun dalam bidang tugas guru yang hakiki adalah mengajar, namun guru-guru sekarang dilambakkan dengan pelbagai tanggungjawab sukar dan mencabar. Namun, Azizi Yahaya dan Mazeni Ismail (2014)

menyatakan bahawa tahap tekanan kerja guru masih berada pada tahap yang sederhana.

Dapatan kajian ini agak berbeza apabila ketiga-tiga dimensi latihan dan sokongan, literasi teknologi serta kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum mengatasi penyebab terjadinya tekanan kerja akibat salah laku murid dan hubungan interpersonal, sebagaimana yang banyak dijelaskan dalam kajian-kajian terdahulu oleh Karaj (2012), Schaubman, Stetson, dan Plog (2011), Boyle, Borg, Falzon dan Jr. (1995), Abdul Said Ambotang, Norazizah Pilus, dan Andin (2014) serta Kamarulzaman Kamaruddin (2007). Manakala Azizi Yahaya dan Mazeni Ismail (2014) menyatakan faktor kejayaan diri merupakan faktor yang paling mempengaruhi tekanan kerja guru.

Oleh itu, dalam persekitaran pendidikan, tekanan kerja dianggap dan diambil kira sebagai faktor yang mempengaruhi dan memberi kesan terhadap prestasi guru (Tahir, 2011). Para guru semakin terdedah kepada risiko mengalami tekanan perasaan akibat pertambahan beban tugas dan tekanan kerja yang boleh menjejaskan prestasi kerja, serta berpotensi menggugat hubungan sosial antara rakan setugas, pelajar dan ibu bapa. Tekanan mempunyai kesan yang besar ke atas guru-guru yang akhirnya akan memberi kesan terhadap pencapaian murid (Tahir, 2011; Ashikia, 2010). Guru-guru yang selesa dan berpuas hati dengan kerja berkemampuan untuk mengajar dan membantu murid (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014; Alam & Farid, 2011) seterusnya meningkatkan prestasi kecemerlangan sekolah dan meningkatkan keberkesanan institusi pendidikan (Rasheed et al., 2010).

Kajian-kajian sebelum ini mendapati tekanan kerja guru-guru di sekolah yang disebabkan oleh tingkah laku murid dan disiplin yang mengganggu telah menyumbangkan nilai korelasi tertinggi, kuat dan sangat ketara dan merupakan antara faktor-faktor yang paling signifikan mempengaruhi serta merupakan penjangka utama dalam persekitaran sekolah, antaranya tekanan masa dan beban kerja (Abdul Said Ambotang, Norazizah Pilus, & Andin, 2014; Karaj, 2012; Schaubman, Stetson, & Plog, 2011; Nurul Izzah Abdul Samad & Zailina Hashim, 2010; Kamarulzaman Kamaruddin, 2007; Boyle et al., 1995; Klassen, 2010; Boyle, Borg, Falzon & Jr., 1995) serta hubungan dengan pentadbir sekolah juga merupakan antara faktor yang mengakibatkan tekanan kerja, namun tidak termasuk hubungan antara rakan sekerja (Karaj, 2012).

Hong dan Aziah Ismail (2015) juga menyokong bahawa faktor disiplin atau salah laku murid memberikan sumbangan pada tahap yang tertinggi berbanding dengan faktor-faktor lain, seperti faktor bebanan tugas, faktor kekangan masa dan sumber dan faktor penghargaan, manakala faktor hubungan interpersonal menunjukkan nilai min terendah. Masalah disiplin murid adalah faktor yang paling utama menyumbang kepada tekanan kerja oleh guru berbanding faktor-faktor lain.

Selain itu, guru juga dipertanggungjawabkan dengan beban tugas akademik dan bukan akademik. Tahap beban tugas akademik adalah tinggi, tahap beban tugas bukan akademik juga didapati tinggi, manakala secara keseluruhannya tahap beban tugas guru adalah tinggi. Keperluan fisiologi murid dan penyediaan fizikal bilik darjah yang lengkap mampu mendorong rasa tenang dan selesa dalam kalangan murid seterusnya kurang menimbulkan masalah disiplin. Bagi guru, perkara ini secara langsung dapat

mengurangkan beban tugas dalam menangani masalah disiplin murid. Pengurangan beban tugas berkaitan disiplin dapat menyumbang kepada keadaan kerja yang lebih baik kepada guru (Norashid Othman & Hamzah Md Omar, 2014).

Tambahan pula, peranan seluruh warga sekolah adalah sangat kompleks. Pelbagai dimensi dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti mewujudkan dan menjaga persekitaran kerja yang sihat dan kreatif. Peluang latihan dan pembangunan kerjaya yang efektif dan sistematik, pelibatan guru dalam membuat keputusan dan keadaan kerja yang lebih baik adalah faktor-faktor yang membantu guru melaksanakan tugas, mendorong kepuasan kerja dan mengawal tekanan emosi (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014). Guru-guru mencari alternatif untuk mempergunakan kepentingan sumber-sumber manusia dan material dengan tujuan untuk mengurangkan tekanan yang berhubung dengan bidang tugas (Shernoff et al., 2011), serta untuk mengawal kesan negatif dan tekanan yang mencabar dalam profesionalisme keguruan.

Tekanan terhadap prestasi juga dewasa ini merupakan salah satu (1) daripada pengaruh yang paling signifikan dan positif terhadap tekanan kerja. Hasil kajian menjelaskan dengan lebih mendalam tentang arah penyatuan yang positif dengan menunjukkan bahawa lebih banyak kerja yang membebankan diberikan kepada kakitangan, kemungkinan menghadapi tekanan kerja akan menjadi lebih tinggi (Ahsan et al., 2009). Tekanan kerja yang kurang sihat di kalangan guru-guru yang bertanggungjawab dalam membantu pendidikan generasi baru akan memberi kesan terhadap keupayaan intelektual dan juga sosial murid-murid (Ahsan et al., 2009).

Justeru, walaupun hanya sebilangan yang sangat kecil daripada guru-guru dalam kajian ini memberikan respon bahawa tekanan kerja berada pada tahap yang tinggi, namun perkara tersebut tidak boleh dianggap remeh. Bersesuaian dengan perkembangan bidang pendidikan pada masa ini, transformasi yang dilakukan oleh pembuat dasar perlu diserap dan diadaptasi oleh guru-guru sebaik mungkin agar isu-isu sebegini boleh dikendalikan dan dikawal secara berkesan.

Kejayaan serta kelestarian dalam kerjaya pendidikan amat bergantung kepada kesediaan para guru berhadapan dengan pelbagai bentuk perubahan sama ada di dalam atau di luar profesion keguruannya. Guru-guru yang proaktif perlu sensitif dan prihatin tentang tugas dan tanggungjawab dalam bidang pendidikan. Guru juga perlu berhijrah melakukan perubahan daripada paradigma lama kepada pembudayaan pendidikan sepanjang hayat yang telah digariskan melalui laluan kerjaya baharu guru dalam PPPM 2013-2025. Guru harus lebih peka dan cakna tentang perubahan global yang pastinya mempengaruhi sistem pendidikan di Malaysia melalui perubahan terhadap cara bekerja, cara pemikiran dan cara berkomunikasi agar guru-guru kekal berkualiti (KPM, 2016a).

Tambahan pula, warga pendidik seharusnya sedar generasi masyarakat baharu adalah pribumi digital (*digital natives*), maka penyampaian ilmu pengetahuan, kemahiran dan nilai murni seharusnya dipacu dengan cara dan gaya terkini. Warga pendidik perlu berani melakukan perubahan dengan menerima setiap bentuk pembaharuan demi memantapkan lagi proses PdP yang menggunakan teknologi terkini dan pemikiran lebih kreatif (KPM, 2016a). Namun demikian, pada masa yang sama, pihak

berwajib juga perlu memastikan kerencaman tugas guru dapat ditangani sebaiknya agar proses PdP dalam bilik darjah dapat dilaksanakan secara efektif.

5.3.2 Perbezaan Tahap Motivasi dan Tekanan Kerja Guru berdasarkan Faktor-Faktor Demografi

Secara keseluruhannya, kedua-dua konstruk motivasi dan tekanan kerja menunjukkan perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina guru dan lokasi sekolah. Perbezaan yang signifikan turut dikenal pasti bagi konstruk tekanan kerja berdasarkan faktor demografi umur, namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi konstruk motivasi berdasarkan faktor yang sama. Sebaliknya, tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi kedua-dua konstruk berkenaan berdasarkan pengalaman mengajar dan kelulusan akademik.

Dapatan kajian ini menunjukkan wujudnya perbezaan tahap motivasi yang signifikan antara guru-guru yang berlainan jantina. Motivasi guru-guru perempuan adalah lebih tinggi dan mengatasi nilai min motivasi guru lelaki, menggambarkan bahawa guru-guru perempuan lebih bermotivasi dalam bidang kerja di sekolah berbanding guru lelaki. Keadaan ini berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi seperti polisi organisasi yang mendorong guru-guru wanita yang lazimnya lebih berminat terhadap penyertaan dalam projek-projek guru dan bengkel-bengkel instruksional, yang secara tidak langsung dapat merangsang motivasi dan semangat kerja. Malah, keadaan kerja yang fleksibel sama ada dari segi penilaian dalam bilik darjah, kuantiti kerja dan peruntukan sumber terhadap bilik darjah juga merupakan motivasi yang lebih menyumbang kepada guru-guru wanita.

Selain itu, rasa tanggung jawab terhadap profesion yang utama seperti tugas guru mengajar dan murid belajar, lebih menonjol dan mendalam dalam kalangan guru wanita berbanding guru lelaki. Guru-guru perempuan lebih komited serta mempunyai lebih penghayatan tentang matlamat sekolah dan berpengalaman lebih untuk berkolaborasi antara sesama guru-guru (Thoonen et al., 2011; Emad Mhammad Jamil Al-Salameh, 2014).

Dari segi umur, pengalaman mengajar dan kelulusan akademik, kajian ini tidak dapat membuktikan wujudnya perbezaan tahap motivasi yang signifikan berdasarkan faktor-faktor demografi berkenaan, seiring dengan kajian oleh Emad Mhammad Jamil Al-Salameh (2014) yang juga tidak menemui perbezaan yang signifikan bagi motivasi guru berdasarkan tahap umur guru dan jenis sekolah. Namun, berbeza dengan dapatan Gegenfurtner dan Vauras (2012) yang menyatakan umur dikaitkan secara positif dengan motivasi dan hubungan antara motivasi dengan latihan. Boumans et al., (2011) juga menyatakan bahawa motivasi kerja adalah lebih kuat bagi pekerja yang lebih berusia berbanding pekerja muda. Namun, motivasi pekerja muda meningkat apabila diberi ruang dan ditawarkan lebih banyak peluang kerjaya.

Sebaliknya kajian Inceoglu, I., Segers dan Bartram (2012) menyatakan pekerja yang lebih tua sangat kurang bermotivasi tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri pekerjaan yang bermanfaat secara intrinsik. Collie et al. (2012) dan Mehta et al. (2003) pula menyatakan guru-guru mengambil kira hubungan dengan pengalaman terhadap hasil yang berhubung dengan kesejahteraan hidup dan motivasi. Di samping itu, pengalaman profesional guru memainkan peranan yang signifikan memandangkan

semakin lama dan banyak pengalaman yang ada, guru-guru dilihat semakin mampu menyiapkan diri dan semakin bermotivasi (Thoonen et al., 2011).

Enad Mhammad Jamil Al-Salameh (2014) pula menyebut terdapat perbezaan yang signifikan bagi motivasi guru berdasarkan kelayakan akademik, iaitu guru-guru yang mempunyai ijazah didapati lebih bermotivasi dalam pekerjaan berbanding guru-guru yang mempunyai diploma. Waiiau bagaimanapun, antara faktor-faktor yang memberi kesan terhadap motivasi guru ialah persekitaran bilik darjah dan status sosio ekonomi, namun tidak menyebut faktor lokasi sekolah (Alam & Farid, 2011).

Selain itu, dari aspek tekanan kerja, kajian ini mendapati bahawa tahap tekanan kerja guru lelaki adalah lebih tinggi dan mengatasi nilai min tekanan kerja guru perempuan. Tekanan kerja terhadap kekurangan latihan, sokongan serta penggunaan teknologi lebih menonjol dalam kalangan guru-guru lelaki berbanding guru wanita. Selain itu, kekurangan peralatan dan fasiliti serta silibus pelajaran yang tidak jelas juga merupakan antara faktor yang menjadi tekanan kerja yang secara dominannya lebih memberikan kesan yang lebih besar terhadap guru-guru lelaki.

Dapatan kajian yang mendapati bahawa guru-guru lelaki mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi berbanding guru-guru wanita dalam pelaksanaan tugas profesional di sekolah dilihat agak berbeza dengan kajian-kajian lepas yang kebanyakannya mendapati guru-guru wanita adalah lebih tertekan. Keadaan ini berkemungkinan disebabkan oleh faktor-faktor penyebab utama tekanan kerja yang telah dikenal pasti dalam kajian ini juga turut berbeza. Kajian ini telah mendapati bahawa iaitu faktor latihan dan sokongan, literasi teknologi serta kekurangan fasiliti dan pendedahan

kurikulum, merupakan antara faktor yang menyumbangkan min tertinggi, berbeza dengan kajian-kajian lepas yang menyebut salah laku murid dan beban tugas sebagai faktor utama. Golongan wanita mempunyai skor faktor yang lebih tinggi dan lebih menonjol melalui persepsi terhadap kefahaman teknologi, dan pada masa yang sama golongan lelaki berkemungkinan kurang tertarik dengan perkara tersebut (Hohlfeld, Ritzhaupt, & Barron, 2013).

Di samping itu, nisbah guru lelaki yang sangat sedikit di sekolah berbanding guru-guru wanita. Data Maklumat Asas Pendidikan 2013-2017 yang diperoleh menerusi laman web rasmi KPM menunjukkan perbezaan hampir dua (2) kali ganda bilangan guru wanita berbanding guru lelaki. Keadaan ini boleh mengakibatkan pembahagian tugas yang lebih berat dan mencabar, terutamanya dari segi latihan, sokongan, penggunaan teknologi, peralatan dan fasiliti, di samping tugas yang memerlukan kekuatan fizikal terpaksa diserahkan dan dipikul oleh guru-guru lelaki yang hanya kecil bilangannya di sesebuah sekolah.

Analisis skor tekanan guru lelaki dan perempuan menunjukkan guru-guru lelaki mengalami tekanan secara psikologi yang lebih tinggi berbanding guru-guru wanita (Mondal, Shrestha, & Bhaila, 2011). Tekanan fizikal juga adalah lebih menonjol dalam kalangan guru-guru lelaki. Abdulaziz Aflakseir dan Olya Nemati (2018) serta Antoniou, Polychroni, dan Vlachakis (2006) juga menyokong bahawa tekanan pekerjaan lebih tinggi dalam kalangan guru lelaki dibandingkan dengan guru wanita, berkemungkinan kerana guru-guru lelaki mempunyai tanggungjawab yang lebih tinggi berbanding guru-guru wanita yang menjadi rakan sekerja.

Selain itu, Gowrie et al., (2015) menjelaskan bahawa jantung turut menyumbang secara signifikan kepada tekanan kerja guru. Malah, Nurul Izzah Abdul Samad dan Zailina Hashim (2010) turut menjelaskan bahawa jantung guru memberi kesan terhadap status kesihatan mental para guru, namun bercanggah apabila kajian berkenaan mendapati guru perempuan dengan beban tugas yang berat mempunyai kesihatan mental yang lebih rendah dan boleh menyebabkan tekanan. Anastasiou dan Papakonstantinou (2014) serta Antoniou, Polychroni, dan Vlachakis (2006) juga turut menjelaskan guru-guru wanita lazimnya akan mempamerkan tahap tekanan yang tinggi. Namun, dapatan kajian Check dan Okwo (2012) dan Azizi Yahaya, Jamaludin Ramli, dan Mazeni Ismail (2010) menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara faktor-faktor tekanan di kalangan guru lelaki dan perempuan.

Selain itu, kajian ini juga mendapati bahawa faktor umur guru juga turut menyumbangkan peranan dalam usaha menangani isu tekanan kerja di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan perbezaan tahap tekanan kerja guru yang signifikan berdasarkan kumpulan umur, iaitu antara guru-guru dalam kumpulan umur 30 hingga 39 tahun dan kumpulan umur 40 hingga 49 tahun. Nilai min tekanan kerja bagi guru-guru dalam kumpulan umur 40 hingga 49 tahun adalah lebih tinggi mungkin disebabkan oleh guru-guru yang lebih berusia berasa lebih tertekan terhadap penggunaan teknologi terkini untuk mengajar serta membuat kerja-kerja pentadbiran. Faktor-faktor tekanan kerja dari segi latihan dan sokongan serta literasi dan pengetahuan tentang teknologi mungkin menjadi halangan bagi guru-guru yang lebih berusia, seperti yang dinyatakan oleh Urban, Manakova, dan Bielcheva (2017) bahawa umur merupakan salah satu (1) faktor utama yang menyumbang kepada literasi digital, selain pendidikan, pendapatan dan faktor isi rumah.

Selain itu, guru-guru yang lebih berusia juga mudah tertekan dalam usaha mengekalkan disiplin murid serta mengelakkan murid berbuat salah laku seperti bising, malas, sukar dikawal dan tidak sopan. Tambahan pula, kuantiti kerja yang banyak untuk membuat persediaan mengajar dan menyemak buku murid, di samping tanggungjawab kepada murid serta kerja-kerja pentadbiran dengan tempoh rehat yang singkat juga berkemungkinan merupakan faktor yang menyumbang kepada tekanan kerja yang lebih tinggi dalam kalangan guru-guru yang berusia dalam lingkungan 40 hingga 49 tahun. Maka, pentadbir seharusnya mengambil pendekatan yang sewajarnya agar tekanan kerja dalam kalangan guru yang lebih berusia dapat ditangani dengan sebaiknya.

Malah, guru-guru yang lebih berusia mengalami tahap tekanan yang lebih tinggi terutamanya dari segi sokongan yang dirasakan diterima daripada kerajaan (Abdulaziz Aflakseir & Olya Nemati, 2018; Antoniou, Polychroni, & Vlachakis, 2006). Sebaliknya, Anastasiou dan Papakonstantinou (2014) pula menyatakan guru-guru muda biasanya lebih cenderung mempamerkan tahap tekanan yang tinggi, begitu juga dengan (Gowrie et al., 2015) turut menyatakan hasil dapatan yang sama, iaitu perbezaan signifikan yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan menunjukkan guru muda dilihat lebih prihatin terhadap keselamatan kerja dan peluang untuk peningkatan profesional. Walaupun kedua-dua faktor tersebut mungkin di luar kawalan para guru, namun sokongan melalui kaunseling dan pendidikan kerjaya terhadap perjanjian guru secara kolektif mungkin dapat membantu dalam mengurangkan tekanan dan kebimbangan. Namun, kajian Azizi Yahaya, Jamaludin Ramli, dan Mazeni Ismail (2010) mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor tekanan dengan umur guru.

Kajian ini juga mendapati tidak wujud perbezaan tahap tekanan kerja yang signifikan berdasarkan pengalaman mengajar dan kelulusan akademik, seiring dengan hasil kajian Check dan Okwo (2012) serta Azizi Yahaya, Jamaludin Ramli dan Mazeni Ismail (2010) yang juga mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor tekanan dengan pengalaman kelulusan seseorang guru. Tambahan pula, Collie et al., (2012) juga tidak menemui perbezaan tahap tekanan kerja daripada faktor-faktor demografi yang lain seperti tempoh pengalaman bekerja, peringkat sekolah sama ada sekolah rendah ataupun menengah. Namun, Alias Qadeer Tahir (2011) menyebut guru-guru di sekolah kerajaan tidak kira posisi jawatan atau pun tempoh pengalaman bekerja memberikan kesan terhadap tekanan. Begitu juga dengan kajian Gowrie et al. (2015), turut menemui kesan pengalaman mengajar ke atas tekanan kerja guru, terutamanya berkenaan dengan beban tugas, tingkah laku murid dan pekerjaan.

Maka, bagi mendorong dan meningkatkan motivasi di samping mengawal dan mengurus tekanan kerja guru, faktor jantina dan umur perlu diberikan keutamaan dan perhatian khusus oleh pihak pentadbir. Pentadbir perlu bijak mengurus guru-guru lelaki dan guru-guru perempuan yang berlainan kelompok umur agar dapat memupuk motivasi dan pada masa yang sama dapat mengurangkan tekanan kerja guru-guru di sekolah secara berkesan.

5.3.3 Hubungan Kepimpinan Perkongsian Dengan Motivasi

Hasil kajian ini menunjukkan kepimpinan perkongsian mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi guru. Keputusan ini telah menjawab soalan kajian keempat iaitu bagi mengenal pasti hubungan yang signifikan antara kepimpinan

perkongsian guru besar dengan motivasi guru. Lebih separuh nilai penentuan koefisien bagi konstruk motivasi guru berjaya diukur dan dibuktikan melalui konstruk kepimpinan perkongsian, iaitu sebanyak 66%.

Kesan positif terhadap prestasi kerja guru ialah sokongan dan dorongan daripada pemimpin sekolah dan penyertaan dalam pentadbiran sekolah dan membuat keputusan (Anastasiou & Papakonstantinou, 2014). Selain itu, Rasheed, Aslam dan Sarwar (2010) serta Eyal dan Roth (2011) turut menyatakan faktor motivasi juga terdiri daripada pengiktirafan daripada ketua jabatan, penurunan kuasa, pencapaian murid dan juga pembangunan kerjaya, yang memberi impak terhadap guru-guru sekolah ke atas keberkesanan kerja bagi melonjakkan pencapaian dan keberkesanan sekolah. Integrasi pelbagai jenis gaya kepimpinan akan lebih efektif dalam membentuk kejayaan sekolah dan meningkatkan motivasi guru-guru (Eres, 2011; Mullins, 2007; De Meyer, 2010).

Sememangnya, kepimpinan dan motivasi merupakan salah satu (1) faktor utama yang menyumbang kepada keberkesanan organisasi pendidikan. Mak et al., (2010) menyebut motivasi boleh mempengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan kakitangan dalam sesebuah organisasi, yang dipengaruhi oleh jenis kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan guru besar. Guru besar yang menyedari impak terhadap golongan guru ini dijangkakan berkemungkinan akan menggunakan potensi tersebut untuk manfaat murid (Eyal & Roth, 2011), memandangkan gaya kepimpinan (sokongan dan arahan) yang menggalakkan pelibatan guru-guru mampu mendorong kepada tahap motivasi yang lebih tinggi (Mehta et al., 2003).

Secara lebih jelas, kepimpinan sekolah mempunyai kesan langsung terhadap keadaan organisasi sekolah dan motivasi guru (Thoonen et al., 2011). Malah mengikut Mphale (2015), pentadbir sekolah yang bersikap suportif dalam menyediakan iklim sekolah yang positif mampu mewujudkan satu (1) iklim yang positif. Keadaan ini akan menggalakkan guru, kakitangan sokongan dan murid untuk berasa lebih komited terhadap kejayaan sekolah dalam bidang akademik. Iklim sekolah yang positif mampu memberikan kuasa, menghubungkan dan memotivasikan semua pihak untuk melaksanakan bidang tugas masing-masing. Amalan kepimpinan merangsang pembelajaran profesional dan motivasi guru serta meningkatkan keadaan organisasi sekolah (Thoonen et al., 2011).

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa kepimpinan perkongsian berkesan memupuk dan meningkatkan motivasi guru. Gaya kepimpinan perkongsian guru besar yang sentiasa membuka ruang serta peluang bagi guru-guru mempelajari kemahiran pengajaran dan pembelajaran, berkongsi maklumat dan membantu antara satu sama lain bagi membina kemahiran-kemahiran daripada guru-guru lain berkorelasi secara positif dengan motivasi guru-guru, selain semua guru dianggap setara dan mempunyai kelebihan tersendiri untuk ditonjolkan agar dapat membuat keputusan yang efektif kepada sekolah.

Malah, galakan dan sokongan yang diberikan sesama guru apabila menghadapi waktu yang mencabar serta menunjukkan kesabaran terhadap guru-guru lain menggambarkan hubungan sosial dan profesional wujud antara guru-guru di sekolah-sekolah kajian, juga berkorelasi yang positif dengan motivasi guru. Di samping itu,

keimpinan perkongsian turut menyumbang kesan positif yang signifikan terhadap motivasi guru-guru di sekolah.

Kajian ini juga mendapati bahawa amalan kepimpinan guru besar yang mampu membuat keputusan sukar dengan mengambil kira maklumat-maklumat yang relevan, mendengar dengan teliti pandangan yang berbeza sebelum membuat sesuatu keputusan serta mendapatkan maklum balas untuk menambah baik interaksi dengan guru-guru adalah antara ciri-ciri yang mempunyai korelasi positif paling tinggi dengan motivasi guru.

5.3.4 Hubungan Kepimpinan Perkongsian Dengan Tekanan Kerja

Kajian ini mengesahkan hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja adalah signifikan. Guru besar perlu mempunyai kelayakan dalam bentuk kemahiran, keupayaan dan komitmen untuk mengetuai pengurusan dan pentadbiran sekolah, antaranya dengan mempertahankan integriti dan sensitiviti interpersonal serta menangani tekanan secara efektif (Agezo, 2010) kerana dalam sesebuah institusi sekolah, yang mempunyai persekitaran dalaman dan luarannya yang menyebabkan tekanan, para guru akan menghadapi tekanan, seterusnya guru besar dan pelajar juga akan mengalami kesan daripada pengalaman tekanan yang dihadapi oleh guru-guru tersebut (Ahsan et al., 2009).

Bebanan kerja dan gangguan emosi (*mobbing*) di tempat kerja akan mendorong kepada reaksi tekanan, manakala sokongan guru besar akan mengurangkan persepsi terhadap bebanan kerja dan gangguan emosi (Dick & Wagner, 2001). Maka, gaya kepimpinan digunakan oleh pentadbir dan penurunan kuasa telah mengurangkan

tekanan kerja dalam kalangan kakitangan di sesebuah organisasi. Hubungan yang negatif wujud antara kepimpinan dan tekanan kerja (Jam et al., 2010). Namun, gaya kepimpinan guru besar turut menjadi satu (1) penjangka bagi guru-guru mengalami rasa kepenatan di sekolah (Eyal & Roth, 2011). Keyakinan guru-guru mungkin mampu mengurangkan impak negatif yang terhasil daripada tekanan yang dihadapi oleh guru-guru (Collie et al., 2012).

Hasil kajian ini mendapati gaya kepimpinan guru besar yang memberi peluang bagi guru-guru mempelajari kemahiran pengajaran dan pembelajaran, berkongsi maklumat dan membantu antara satu sama lain untuk membina kemahiran-kemahiran daripada guru-guru lain berkorelasi secara negatif dengan tekanan kerja guru-guru, malahan semua guru dianggap setara dan mempunyai kelebihan tersendiri untuk ditonjolkan agar dapat membuat keputusan yang efektif kepada sekolah. Selain itu, saling memberi galakan antara satu sama lain apabila menghadapi waktu yang mencabar serta menunjukkan kesabaran terhadap guru-guru lain menggambarkan hubungan sosial dan profesional wujud antara guru-guru di sekolah-sekolah kajian, turut berkorelasi negatif dengan tekanan kerja guru.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru besar yang mampu membuat keputusan sukar dengan mengambil kira maklumat-maklumat yang relevan, mendengar dengan teliti pandangan yang berbeza sebelum membuat sesuatu keputusan serta mendapatkan maklum balas untuk menambah baik interaksi dengan guru-guru adalah antara ciri-ciri yang mempunyai korelasi negatif yang paling tinggi dengan tekanan kerja guru.

5.3.5 Hubungan Motivasi Dengan Tekanan Kerja

Kajian ini mendapati bahawa motivasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan tekanan kerja guru. Malahan, motivasi merupakan konstruk yang paling tinggi menyumbang pengaruh terhadap tekanan kerja, berbanding konstruk kepimpinan perkongsian yang turut berada dalam model kajian.

Guru turut memainkan peranan yang signifikan dalam hubungan yang positif antara sesama rakan sejawatan, yang dapat mengekalkan motivasi guru untuk bersama-sama mengharungi cabaran dan tekanan alam pendidikan (Morcom & MacCallum, 2009). Di samping itu, minat personal individu yang diberi perhatian mampu memberikan motivasi diri ke arah prestasi terbaik melalui penggunaan sumber yang terhad dengan kecekapan yang maksimum (Zamani & Talatapeh, 2014).

Julien, Guay, Senecal dan Poitras (2009) dalam kajiannya menyebut tentang kontra dua (2) perspektif terhadap hubungan antara tahap motivasi sendiri dengan tekanan psikologikal yang subjektif. Terdapat hubungan yang kuat antara tekanan kerja dengan motivasi pekerja. Tahap tekanan kerja yang lebih tinggi akan menyebabkan berkurangnya tahap motivasi, begitu juga sebaliknya. Norashid Othman dan Hamzah Md Omar (2014) turut menyatakan beban tugas guru sama ada beban tugas akademik, secara keseluruhannya beban tugas bukan akademik atau beban tugas mempunyai hubungan yang negatif dengan motivasi pengajaran guru. Semakin tinggi beban tugas guru semakin rendah tahap motivasi pengajaran guru di dalam kelas. Apabila beban tugas dalam kalangan guru berada pada tahap tinggi, maka tahap motivasi guru terhadap pengajaran di dalam kelas turut dipengaruhi.

Analisis kajian ini menunjukkan guru-guru yang diberi peluang untuk menyertai projek-projek guru dan bengkel-bengkel instruksional dan profesional yang dianjurkan, serta hubungan interpersonal dengan pihak pentadbir, rakan-rakan sekerja dan murid mempunyai korelasi negatif yang paling tinggi dengan tekanan kerja guru. Selain itu, gaji dan anugerah kewangan serta potensi terhadap perkembangan profesional dan kenaikan pangkat juga antara dimensi yang paling tinggi berkorelasi secara negatif dengan tekanan kerja guru berbanding dimensi-dimensi lain. Gaji merupakan faktor motivasi asas yang dapat meningkatkan tahap motivasi pekerja seterusnya akan turut memberikan manfaat kepada organisasi (Julien, Guay, Senecal & Poitras, 2009).

Guru-guru yang lebih bersedia baik dari segi pengetahuan dan kemahiran instruksional mahupun profesional mampu mengatasi tekanan kerja dengan baik. Di samping itu, ciri profesionalisme keguruan perlu dibangunkan secara terancang bagi memastikan setiap dasar pendidikan dapat dilaksanakan dengan berkesan dan seterusnya memberikan impak yang besar kepada keberhasilan murid (KPM, 2016a).

5.3.6 Pengaruh Kepimpinan Perkongsian dan Motivasi Terhadap Tekanan Kerja

Sumbangan konstruk-konstruk *exogenous* kepimpinan perkongsian dan konstruk mediator motivasi bagi menjangkakan konstruk *endogeneous* tekanan kerja menjadikan model kajian ini sebagai sebuah model yang baik kerana nilai regrasi adalah agak tinggi. Nilai varians pada skor tekanan kerja guru dikawal oleh tiga (3) konstruk *exogeneous* kepimpinan perkongsian guru besar serta motivasi. Pada masa yang sama, nilai regrasi bagi motivasi berdasarkan kepimpinan perkongsian juga agak

tinggi, menunjukkan nilai varians skor motivasi guru diukur melalui konstruk kepemimpinan perkongsian. Kepimpinan perkongsian guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi dan tekanan kerja guru. Begitu juga dengan motivasi yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan kerja guru.

Kepimpinan guru besar akan menentukan corak sesebuah sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru-guru serta tahap keprihatinan terhadap kemenjadian murid (Agezo, 2010; Sammons, Gu, Day & Ko, 2011). Pemimpin yang berpengaruh berupaya menjadi penggerak kepada orang bawahannya dalam satu (1) arah yang baru (Maxwell, 1998; Eyal & Roth, 2011a; Brauckmann & Pashiardis (2011a), sama ada terhadap guru ataupun murid-murid.

Kemampuan pentadbir sekolah memahami konteks keperluan dengan tepat dan melaksanakan adaptasi kepemimpinan terhadap keperluan tersebut berupaya menentukan kejayaan dan keberkesanan strategi pendidikan (Hallinger, 2011b; Hoy & Smith, 2007; Lydia & Nasongo, 2009; Agezo, 2010; Hallinger, 2009, 2011a). Apabila proses yang berkesan dapat dikenal pasti, sekolah mampu menjadi komuniti pembelajaran yang teguh di bawah pemantauan pemimpin sekolah yang hebat (Darling-Hammond et al., 2007; Hoy & Smith, 2007).

Selain itu, kajian ini mendapati bahawa kepemimpinan melalui perspektif proses (kepimpinan perkongsian) kebelakangan ini menjadi fokus utama dalam membincangkan isu-isu masa depan tentang cara kepemimpinan tersebut berkembang dan membangun (Avolio et al., 2009). Jelasnya, bagi mendorong peningkatan pencapaian murid, kepemimpinan sekolah telah mewujudkan kesan langsung ke atas

pelbagai dimensi penting dalam proses pembelajaran di sekolah. Kesan kepimpinan mempengaruhi perubahan dalam pencapaian akademik murid melalui kesannya terhadap guru-guru, kualiti pengajaran dan pembelajaran serta iklim dan budaya sekolah (Sammons et al., 2011).

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan perkongsian guru besar dengan sokongan guru-guru yang bermotivasi mampu mengawal tekanan kerja guru di sekolah. Kajian ini telah membuktikan bahawa gabungan konstruk-konstruk kajian telah membangunkan satu (1) model hubungan yang inklusif antara kepimpinan perkongsian kerana gaya kepimpinan ini berupaya meningkatkan motivasi serta mengurangkan tekanan kerja guru. Model hubungan inklusif ini disarankan untuk diadaptasi dan diamalkan oleh para guru besar bagi mengurus faktor-faktor yang menyumbang kepada tekanan kerja dalam kalangan guru kerana selain itu, kepimpinan perkongsian juga menyumbang pengaruh yang besar terhadap motivasi guru.

Hasil kajian jelas menunjukkan bahawa kepimpinan perkongsian mempunyai kelebihan yang tersendiri dalam mengurus guru-guru sebagai modal insan yang penting di sekolah. Kekuatan kepimpinan perkongsian melalui perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah, pembangunan kerjaya dan pementoran serta sokongan dan pertimbangan daripada guru besar menyumbang kesan yang hebat serta berupaya memupuk dan mendorong motivasi guru secara maksimum selain mampu mengawal dan menangani tekanan kerja guru.

Proses adaptasi kepimpinan ini diharapkan mampu menjana transformasi dan memperkasakan keupayaan kepimpinan sedia ada seiring dengan aspirasi kementerian. Memandangkan guru besar adalah tunjang kepada pentadbiran sekolah, maka keupayaan, kemahiran dan komitmen guru besar untuk mengetuai pengurusan dan pentadbiran sekolah bertitik tolak daripada kewibawaan guru besar mengadaptasikan pelbagai gaya kepimpinan yang sesuai dengan keadaan semasa di sekolah.

5.3.7 Pengaruh Mediator Motivasi

Motivasi menyumbang pengaruh mediator penuh bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja. Pengaruh mediator telah dikenal pasti bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru. Pengaruh mediator yang berlaku adalah secara separa memandangkan hubungan langsung kepimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja adalah masih signifikan apabila konstruk mediator motivasi dimasukkan ke dalam model, ataupun dipanggil pengaruh mediator langsung dan tidak langsung (*direct and indirect mediation*) (Zhao et al., 2010). Oleh itu, motivasi telah dibuktikan merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja.

Eres (2011) yang turut menemui pengaruh mediator separa motivasi bagi hubungan antara kepimpinan guru besar dengan tekanan dan *burnout* guru-guru. Faktor motivasi juga menjadi pengantara bagi kesan keadaan organisasi sekolah dengan amalan kepimpinan dalam proses pembelajaran guru dan pengajaran. Amalan kepimpinan merangsang pembelajaran profesional dan motivasi guru serta meningkatkan keadaan organisasi sekolah (Thoonen et al., 2011). Malah, motivasi pekerja menyumbangkan

peranan yang ketara sebagai mediator yang berupaya meningkatkan kekuatan pengaruh faktor organisasi terhadap prestasi pekerja. Motivasi pekerja berintegrasi dengan faktor organisasi bagi mengekalkan dan meningkatkan prestasi pekerja dalam organisasi (Sugianingrat & Sarwama, 2017).

Pemimpin yang berjaya mewujudkan hubungan yang telus berupaya membuatkan pekerja gembira bekerja dalam organisasi (Arif Hassan & Forbis Ahmed, 2011). Walau bagaimanapun, dapatan ini bercanggah dengan kajian Hidayat (2016) yang menemui pengaruh pengantaraan motivasi dalam hubungan antara kepimpinan sahii dengan pelibatan kerja. Begitu juga dengan kajian Steinmayr, Dinger dan Spinath (2012) yang turut menemui pengaruh mediator motivasi yang signifikan antara pembolehubah status sosioekonomi dengan pencapaian sekolah.

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa kepimpinan perkongsian menyumbangkan pengaruh terhadap tekanan kerja guru melalui hubungan tidak langsung melalui mediator motivasi. Guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan ini perlu memastikan serta mendorong motivasi guru secara optimum dalam usaha untuk mengawal tekanan kerja dalam kalangan guru. Pengaruh positif kepimpinan perkongsian terhadap motivasi guru akan secara tidak langsung akan mengurangkan tekanan kerja guru.

Amalan kepimpinan ini boleh diimplemenkan oleh guru besar mengikut keadaan yang berbeza dalam meningkatkan motivasi dan mengurangkan tekanan kerja guru. Kelebihan dan kekuatan tersendiri bagi kepimpinan perkongsian yang dikesan dalam kajian ini dapat menjadi penanda aras bagi guru besar bagi mengurus dan menangani

isu psikologi para guru. Keupayaan guru besar mengadaptasi gaya kepimpinan ini dilihat berpotensi menjana transformasi dan memperkasakan kemampuan kepimpinan sedia ada seiring dengan aspirasi KPM.

5.3.8 Pengaruh Moderator Umur dan Jantina

Jantina dan umur adalah moderator (Quttainah, 2015) bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja, begitu juga dengan hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Hubungan antara kedua-dua konstruk motivasi dan tekanan kerja guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator jantina.

Pengaruh motivasi terhadap tekanan kerja adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru perempuan berbanding kumpulan guru lelaki. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, memandangkan kedua-dua nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan guru-guru lelaki dan perempuan adalah signifikan.

Hubungan antara kedua-dua konstruk motivasi dan tekanan kerja guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator umur. Pengaruh motivasi terhadap tekanan kerja adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru yang berumur bawah 40 tahun berbanding kumpulan guru yang berusia 40 tahun ke atas. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, memandangkan kedua-dua nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan yang berumur bawah 40 tahun dan kumpulan guru yang berusia 40 tahun ke atas adalah kedua-duanya signifikan.

Hubungan antara kedua-dua konstruk kepimpinan perkongsian guru besar dan motivasi guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator jantina. Pengaruh kepimpinan perkongsian terhadap motivasi adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru lelaki berbanding kumpulan guru perempuan. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, iaitu kedua-dua nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan guru-guru lelaki dan perempuan adalah signifikan.

Hubungan antara kedua-dua konstruk kepimpinan perkongsian dan motivasi guru dikenal pasti mempunyai pengaruh oleh pembolehubah moderator umur. Pengaruh kepimpinan perkongsian terhadap motivasi adalah lebih ketara dalam kumpulan guru-guru yang berumur 40 tahun ke atas berbanding kumpulan guru yang berusia bawah 40 tahun. Hasil ujian menunjukkan jenis moderator yang terlibat ialah moderator separa, kerana nilai jangkaan beta standard bagi kumpulan yang berumur 40 tahun ke atas dan kumpulan guru yang berusia bawah 40 tahun, kedua-duanya adalah signifikan.

Kajian ini menyokong analisis gender yang boleh digunakan untuk menilai dan membina kapasiti dan komitmen terhadap perancangan dan penetapan program-program yang sensitif terhadap isu gender (Hunt, 2004). Hasil analisis gender boleh memberi manfaat kepada sekolah-sekolah di Malaysia menentukan keperluan guru-guru untuk mengurangkan faktor ketidakpuasan kerja dan meningkatkan faktor motivasi yang membantu mengekalkan guru dalam perkhidmatan. Hasilnya mungkin memberi manfaat kepada program pendidikan yang menyediakan guru terhadap perkhidmatan dalam sistem pendidikan dengan mendedahkan nilai-nilai yang

diamalkan oleh pendidik yang mengakuinya sebagai faktor yang menyumbang kepada hasrat untuk kekal dalam pekerjaan (County, Peake, & Parr, 2012).

Namun, Kis dan Konan (2014) menyebut saiz kesan min yang ditunjukkan dalam kajiannya menunjukkan perbezaan statistik antara persepsi guru lelaki dan perempuan terhadap kepimpinan pentadbir sekolah. Sebaliknya, kesan ini sangat kecil dalam amalan kepimpinan tersebut dan boleh diabaikan, maka untuk penyelidikan masa depan, peranan jantina sebagai pembolehubah bebas mungkin tidak diperlukan. Bahkan, didapati bahawa guru-guru perempuan mempunyai sifat yang lebih positif terhadap kerja berbanding guru-guru lelaki (Quttainah, 2015).

Dapatan ini menerangkan bahawa umur telah dibuktikan merupakan moderator yang memberikan pengaruh dan menyederhanakan hubungan antara kepimpinan dan motivasi (Haj, 2017). Hasil kajian ini berpotensi mempengaruhi perubahan sosial dengan mendedahkan kemungkinan penentu utama kepimpinan berkesan yang akan memimpin pentadbir untuk meningkatkan motivasi pekerja dalam sektor awam. Kebijaksanaan pemimpin sekolah melakukan adaptasi (De Meyer, 2010) serta mentadbir urus guru-guru berlainan jantina dan berbeza peringkat umur mampu melonjakkan lagi motivasi kerja dalam kalangan guru-guru, seterusnya melonjakkan pencapaian akademik di sekolah (Lydia & Nasongo, 2009; Hallinger, 2009, 2011 a; Rasheed et al., 2010; Alam & Farid, 2011).

Maka, dapat dilihat bahawa pendekatan amalan kepimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap golongan yang berbeza juga. Kepimpinan perkongsian lebih menyumbangkan pengaruh terhadap motivasi terhadap guru-guru lelaki berbanding

guru-guru perempuan. Maka, pemimpin sekolah perlu mengambil kira untuk melaksanakan analisis gender bagi membantu menilai perbezaan dalam pelibatan, faedah dan impak di antara guru lelaki dan wanita.

Selain itu, kepimpinan perkongsian meningkatkan motivasi guru-guru yang lebih berusia berbanding guru-guru yang lebih muda. Kemampuan guru besar sebagai pemimpin sekolah boleh dipertingkatkan dengan menggabungkan amalan-amalan kepimpinan yang bersesuaian dalam mengurus dan mengendalikan modal insan paling utama di sekolah iaitu para guru.

Amalan kepimpinan perkongsian guru besar yang diterapkan melalui pembangunan kerjaya dan pementoran, sokongan dan pertimbangan serta perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah lebih memberi pengaruh terhadap motivasi dalam kalangan guru lelaki serta guru-guru yang berumur 40 tahun ke atas. Amalan kepimpinan sah guru besar yang diterapkan melalui perspektif moral dalaman, kesedaran sendiri dan ketelusan hubungan serta proses seimbang lebih memberi pengaruh terhadap motivasi dalam kalangan guru perempuan serta guru-guru yang berumur bawah 40 tahun. Apabila pemimpin organisasi mencapai tahap motivasi pekerja yang lebih tinggi, sesuatu organisasi akan mempunyai lebih banyak peluang untuk menjalankan inisiatif kemampanan institusi, merangsang hasil organisasi, meningkatkan perkhidmatan kepada masyarakat, dan meningkatkan amalan organisasi.

5.3.9 Pengaruh Mediator Bermoderator (*Moderated-Mediation*)

Pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) ditemui bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja. Kedua-dua laluan bagi kepimpinan perkongsian dengan motivasi serta laluan antara motivasi dengan tekanan kerja adalah wujud dan signifikan. Begitu juga dengan pengaruh moderator jantina dan umur yang wujud dan signifikan bagi kedua-dua pengaruh langsung antara konstruk-konstruk tersebut.

Maka kajian ini mengesahkan wujudnya pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) (Hayes, 2013; Baron & Kenny, 1986; Muller et al., 2005; Preacher et al., 2007; Bauer, Preacher, & Gil, 2006) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja. Bagi keadaan mediator bermoderator (*moderated-mediation*) ini, terdapat pengaruh moderator yang menyeluruh yang dihasilkan oleh proses mediator. Apabila proses ini dikawal, moderator residual bagi kesan yang dikawal akan berkurang (Muller et al., 2005).

Dapatan kajian yang membuktikan wujudnya pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi kepimpinan perkongsian dengan motivasi dan motivasi dengan tekanan kerja berdasarkan jantina dan umur menunjukkan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan perkongsian di sekolah perlu memantau dan menitikberatkan kedua-dua aspek demografi jantina dan umur yang berkenaan agar dapat meningkatkan motivasi guru secara maksimum serta mengurangkan tekanan kerja guru ke tahap yang paling minimum. Kesan positif komponen-komponen dalam konstruk kepimpinan perkongsian dilihat dapat merangsang motivasi guru seterusnya

mengurangkan tekanan kerja yang dihadapi di sekolah, melalui pengaruh penyederhanaan yang disumbangkan oleh faktor demografi jantina dan umur tersebut.

5.4 Rumusan Kajian

Pelaksanaan kajian ini memberikan sumbangan yang bermakna kepada golongan pemimpin dan pentadbir sekolah ke arah mencapai sasaran yang telah digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kajian yang bertujuan untuk membangunkan satu (1) model dengan mengenal pasti hubungan dan pengaruh kepimpinan perkongsian dan guru besar terhadap motivasi guru serta pengaruhnya ke atas tekanan kerja guru telah berjaya dibuktikan dan memenuhi objektif kajian. Kajian ini telah mendapati bahawa terdapat pengaruh kepimpinan perkongsian, kepimpinan sah dan motivasi bagi mengawal dan mengurangkan tekanan kerja guru.

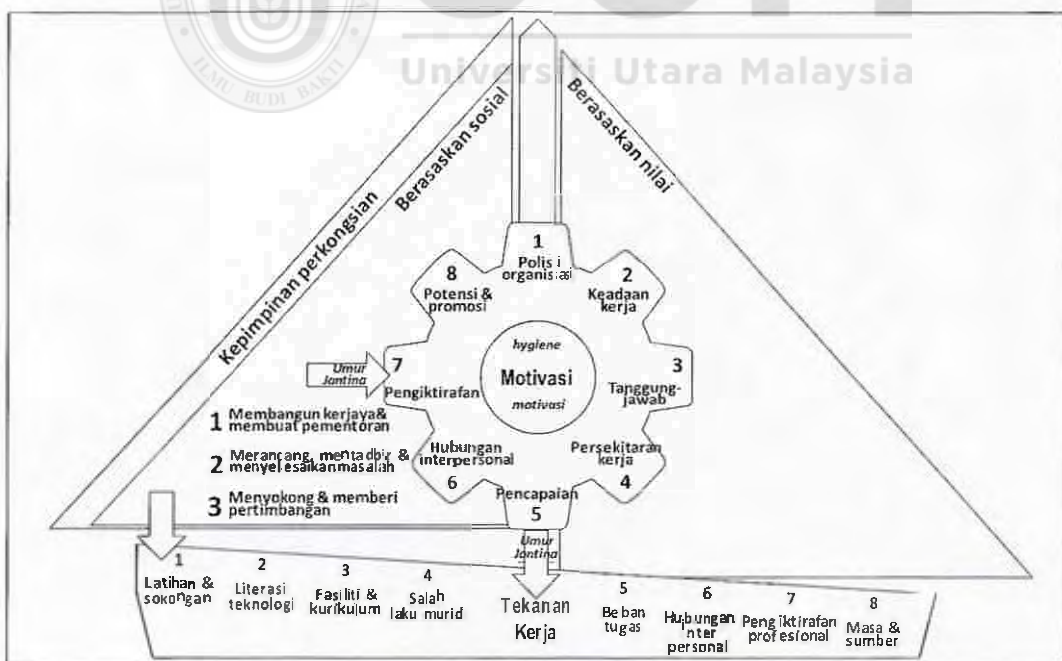
Di samping itu, kajian ini juga telah berjaya membuktikan bahawa motivasi merupakan pembolehubah mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja manakala umur dan jantina merupakan pembolehubah moderator bagi hubungan antara konstruk-konstruk kajian kepimpinan perkongsian, kepimpinan sah, motivasi dan tekanan kerja. Kajian ini juga telah menemui pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi serta hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja.

5.5 Implikasi Kajian

Implikasi kajian yang melibatkan konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja diperincikan dan diperjelaskan dari segi teori dan praktikal.

5.5.1 Implikasi Teori dan Ilmu

Kajian ini telah membangunkan model hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi bagi mengurangkan tekanan kerja guru-guru berdasarkan teori kepimpinan perkongsian dalam konteks Malaysia serta menguji kebolegunaan model ini dalam situasi negara ini. Justeru, model ini dinamakan sebagai model hubungan inklusif kerana kajian ini mengambil kira semua komponen yang dijangka atau diperlukan bagi konstruk-konstruk yang membentuk model ini serta mengandungi elemen-elemen yang spesifik & komprehensif. Model hubungan inklusif yang terhasil daripada kajian ini adalah seperti Rajah 5.1 yang berikut:



Rajah 5.1. Model hubungan inklusif kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja

Di samping itu, kajian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pembangunan model berdasarkan sokongan literatur yang kukuh tentang keperluan konstruk-konstruk baru yang diterapkan oleh kajian akan datang ke dalam model kajian ini, yang telah menguji hubungan teori antara konstruk kepimpinan perkongsian sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan tekanan kerja sebagai pembolehubah bersandar, begitu juga hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja. Malahan, dapatan kajian ini turut mengesan kewujudan pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) dalam model kajian bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi dan tekanan kerja.

Jadual 5.1 di bawah membandingkan faktor-faktor bagi kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja dalam model asal dan model kajian. Perbezaan wujud terhadap konstruk-konstruk berkenaan dari segi bilangan komponen yang terbentuk dan juga hirarki susunan komponen berpandukan pemberat yang diukur berdasarkan nilai min.

Jadual 5.1

Perbandingan Faktor-Faktor Konstruk Kajian dalam Model Asal dan Model Kajian

Faktor dalam Model Asal	Faktor dalam Model Kajian
Kepimpinan Perkongsian	
1. Perancangan dan pentadbiran	1. Pembangunan kerjaya dan pementoran
2. Penyelesaian masalah	2. Perancangan, pentadbiran dan penyelesaian masalah
3. Sokongan dan pertimbangan	3. Sokongan dan pertimbangan
4. Pembangunan kerjaya dan pementoran	
Motivasi	
1. Perangsang kejayaan	1. Polisi organisasi
2. Ganjaran kewangan	2. Keadaan kerja
3. Hubungan interpersonal	3. Tanggungjawab
4. Signifikan kerja	4. Persekitaran kerja
5. Pengiktirafan	5. Pencapaian

Jadual 5.1 (sambungan)	
6. Peningkatan profesionalisme	6. Hubungan interpersonal
7. Keadaan kerja	7. Pengiktirafan
	8. Potensi, promosi dan ganjaran
Tekanan Kerja	
1. Beban tugas	1. Latihan dan sokongan
2. Salah laku murid	2. Literasi teknologi
3. Keperluan pengiktirafan profesional	3. Kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum
4. Kekangan masa/sumber	4. Salah laku murid
5. Hubungan rakan sekerja	5. Beban tugas
6. Teknologi	6. Hubungan interpersonal
	7. Pengiktirafan profesional
	8. Kekangan masa dan sumber

Memandangkan instrumen asal adalah dalam Bahasa Inggeris, kesemua instrumen diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia telah melalui proses *back-translation* dan disemak oleh penterjemah berdaftar dengan Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP). Kesemua proses memastikan kesahan instrumen telah dipatuhi sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab terdahulu. Seterusnya, bagi meningkatkan kesahan konstruk (*construct validity*) untuk setiap pengukuran asas menggunakan pengukuran pelbagai item yang dimurnikan melalui analisis model pengukuran (*measurement model*), yang menunjukkan hubungan antara item-item yang diukur serta konstruk laten asasnya, sebelum membangunkan model berstruktur (*structural model*). Kajian ini telah menguji hubungan kepimpinan perkongsian terhadap tekanan kerja guru, juga mengukur sejauh mana gaya kepimpinan perkongsian mempengaruhi serta meningkatkan pengaruh faktor mediator yang mungkin wujud melalui konstruk motivasi.

Konstruk motivasi yang beroperasi sebagai konstruk mediator dipengaruhi secara berterusan oleh gaya kepimpinan perkongsian seterusnya memberi pengaruh kepada tekanan kerja guru. Kajian ini juga telah mengenal pasti sejauh mana tahap

pembolehubah motivasi guru bertindak sebagai mediator bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru. Maka, kajian ini telah mengenal pasti dan mendefinisikan konstruk-konstruk tambahan ke dalam kerangka konseptual serta mewujudkan peranan mediator dalam kerangka kepimpinan perkongsian dengan mengintegrasikan gaya-gaya kepimpinan serta menguji peranan mediator yang berpotensi bagi tingkah laku kepimpinan terhadap tekanan kerja.

Selain itu, kajian ini menguji pengaruh pembolehubah moderator (umur dan jantina) terhadap hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja, serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Faktor demografi umur dan jantina dijadikan sebagai pembolehubah moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Kajian ini melihat hubungan kausal antara kesemua konstruk kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja yang berubah hasil daripada kesan interaksi antara konstruk-konstruk tersebut dengan pembolehubah umur dan jantina guru.

Kajian ini membangunkan hubungan dan rasional teori bagi setiap hubungan sedia ada ke atas kerangka kepimpinan perkongsian dengan mengenal pasti dan mendefinisikan konstruk-konstruk tambahan ke dalam kerangka konseptual serta mewujudkan peranan mediator dan moderator yang berpotensi dalam kerangka kepimpinan perkongsian. Kajian ini menguji hubungan teori antara konstruk kepimpinan perkongsian sebagai pembolehubah tidak bersandar dengan tekanan kerja sebagai pembolehubah bersandar, begitu juga hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja.

Maka, kajian ini dibangunkan untuk memberikan nilai tambah kepada model kepimpinan perkongsian dengan mengintegrasikan konstruk motivasi ke dalam model sedia ada sebagai mediator yang telah dikenal pasti melalui kajian literatur. Selain itu, faktor demografi umur dan jantina dijadikan sebagai pembolehubah moderator bagi hubungan antara motivasi dengan tekanan kerja serta hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi. Hasilnya, pengaruh yang diberikan oleh konstruk motivasi terhadap konstruk tekanan kerja serta konstruk kepimpinan perkongsian terhadap motivasi akan bertambah atau berkurang. Dengan kata lain, pengaruh antara konstruk-konstruk bergantung kepada tahap pembolehubah moderator (umur dan jantina). Selain itu, kajian ini turut mengesan kewujudan pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediator*) dalam model kajian bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian dengan motivasi dan tekanan kerja.

Kajian ini mengimplemenkan metodologi generasi kedua iaitu model persamaan berstruktur (SEM) dibangunkan dan diaplikasikan dalam kajian ini bagi menambah baik serta menjana hasil kajian yang baru dengan memodelkan hubungan korelasi, hubungan kausal serta membuat analisis laluan (*path analysis*) bagi hubungan mediator dan moderator yang dimasukkan ke dalam model kajian serta dianalisis menggunakan kaedah *Bootstrapping* dan *Multi-Group CFA*. Kaedah SEM mampu merangkumi konstruk-konstruk laten (kepimpinan perkongsian, motivasi dan tekanan kerja) dengan pelbagai indikator ke dalam model secara serentak. Di samping itu, kajian ini menambah baik dan menguji setiap konstruk dalam skala yang memenuhi pengujian SEM, iaitu menggunakan skala interval 1 hingga 10 mata, memastikan output kajian mampu memberikan hasil yang bermakna.

Maka, kajian ini diharapkan akan memberikan sumbangan terhadap pembangunan model baru berdasarkan sokongan literatur yang kukuh tentang keperluan konstruk-konstruk baru yang akan diterapkan ke dalam model semasa.

5.5.2 Implikasi Praktikal

Kajian ini mampu memberikan impak kepada para pentadbir terhadap amalan kepimpinan di sekolah bagi mentadbir urus modal insan guru yang merupakan penggerak utama dalam institusi pendidikan. Pendekatan amalan kepimpinan perkongsian memberikan impak yang besar bagi menyokong dan mendorong motivasi guru. Begitu juga bagi mengurangkan dan mengawal tekanan kerja guru. Guru besar perlu bijak memupuk semangat dan motivasi guru kerana secara langsung mahupun tidak langsung, motivasi menyumbang kesan yang paling ketara terhadap tekanan kerja.

Selain itu, fungsi faktor demografi jantina dan umur yang telah dikenal pasti sebagai pembolehubah moderator juga perlu diberikan perhatian oleh para guru besar di sekolah. Para pentadbir perlu bijak mengendalikan kerenah dan sikap guru-guru berlainan jantina dan berbeza peringkat umur agar kedua-dua aspek positif motivasi guru dan aspek negatif tekanan kerja guru dapat dipupuk serta dikawal sebaiknya.

5.5.2.1 Implikasi dari Sudut Pengamal

Dari aspek praktikal, kajian ini dapat membuka perspektif baru kepada para guru besar terhadap amalan kepimpinan di sekolah supaya dapat melonjakkan faktor-faktor positif dalam kalangan guru-guru, dan pada masa yang sama mengawal faktor-faktor negatif ke arah mencapai kecemerlangan sekolah. Peningkatan terhadap prestasi

sekolah dan pencapaian murid dijangkakan dipengaruhi oleh kepimpinan, terutamanya secara tidak langsung melalui kesan terhadap guru-guru, sama ada daripada aspek-aspek yang membina seperti motivasi mahupun aspek-aspek yang menggugat seperti tekanan kerja.

Kajian ini diharapkan dapat membantu pihak yang berkenaan untuk lebih memahami kepentingan tahap motivasi yang tinggi dan tahap tekanan kerja yang rendah dalam kalangan guru-guru serta cara mengurus modal insan dengan kaedah mengadaptasikan pelbagai gaya kepimpinan bagi mengubah keadaan dan memberikan tumpuan terhadap keperluan pembangunan kepimpinan yang meningkatkan fleksibiliti dalam gaya dan strategi kepimpinan.

5.5.2.2 Kepentingan Kajian dari Sudut Pembuat Dasar

Kajian ini menguji teori kepimpinan perkongsian ini dalam konteks Malaysia dan menguji kebolehgunaan model yang dibangunkan dalam situasi negara ini bagi membantu KPM merangka strategi dan program seiring dengan anjakan PPPM yang telah digariskan untuk para pemimpin sekolah dan guru. Kajian ini menguji hubungan kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah terhadap tekanan kerja guru, selain meninjau kefungsian gaya kepimpinan perkongsian mempengaruhi serta meningkatkan pengaruh motivasi guru.

Faktor motivasi ini beroperasi sebagai konstruk mediator yang dipengaruhi secara berterusan oleh gaya kepimpinan perkongsian seterusnya juga memberi pengaruh kepada tekanan kerja guru. Kajian ini mencari faktor-faktor yang mendorong motivasi mahupun tekanan kerja guru. Maka, kesemua dimensi yang menyumbang kepada

aspek motivasi dan tekanan kerja guru perlu diberikan perhatian dan diambil tindakan susulan oleh pihak KPM agar prestasi kerja guru-guru terus meningkat ke arah melonjakkan pencapaian institusi pendidikan.

5.5.2.3 Kepentingan Kajian dari Sudut Institusi Latihan

Dapatan kajian ini dijangkakan dapat memberikan input kepada institusi latihan kepimpinan seperti Institut Aminudin Baki (IAB) bagi merangka modul-modul kepimpinan dan pengurusan pendidikan yang lebih relevan dan komprehensif, bersesuaian dengan peranannya sebagai sebuah institusi latihan kepimpinan dan pengurusan pendidikan bagi membangunkan keupayaan dan kompetensi pengurus dan pemimpin pendidikan di semua peringkat KPM yang akan membantu membangunkan sistem pendidikan kebangsaan keseluruhannya.

Latihan kepimpinan dan pengurusan pendidikan ini amat penting disebarluaskan kepada setiap pemimpin agar barisan hadapan di sekolah dapat memastikan pencapaian prestasi akademik dan sahsiah murid adalah baik, di samping memastikan keseluruhan warga kerja dan komuniti dapat bekerjasama bagi mencapai matlamat dalam pendidikan. Selain itu, kajian ini turut diharapkan dapat menyumbangkan informasi yang bermanfaat kepada institusi-institusi latihan keguruan seperti Institut Pendidikan Guru (IPG) dan universiti pendidikan dalam usaha melatih bakal-bakal guru sebagai persediaan untuk berusaha lebih cemerlang dalam profesion bagi menangani dan menghadapi cabaran pelbagai alam pendidikan serta pembelajaran abad ke-21.

5.6 Cadangan Kajian Akan Datang

1. Responden yang dikaji dalam kajian ini melibatkan guru-guru di sekolah rendah, yang dipilih untuk memberikan persepsi dan maklum balas bagi instrumen-instrumen terhadap kepimpinan perkongsian yang diamalkan oleh guru besar di sekolah, selain menilai tahap motivasi dan tekanan kerja sendiri. Dengan itu, perlunya dapatan kajian daripada responden yang berbeza, contohnya soal selidik kepimpinan diberikan kepada para pentadbir sekolah agar dapat mengesahkan keberkesanan dan pengaruh kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah daripada perspektif para pentadbir sekolah pula.
2. Selain itu, pengkaji telah menjalankan kajian ini di sekolah-sekolah berprestasi cemerlang UPSR dengan Skor 4 dalam SKPM. Kajian akan datang boleh dilaksanakan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi (Skor 3 SKPM), sederhana (Skor 2 SKPM) dan rendah (Skor 1 SKPM) dalam UPSR bagi melihat perbezaan tahap kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah yang diamalkan oleh para pentadbir di sekolah-sekolah berkenaan, selain memastikan hubungan serta pengaruh terhadap motivasi dan tekanan kerja di sekolah-sekolah berkenaan.
3. Kajian berbentuk jangka panjang (*longitud*) yang dijalankan dalam suatu jangka masa yang panjang juga boleh membantu mendapatkan hasil kajian yang lebih terperinci. Kajian akan datang boleh mengumpul data kajian berasaskan satu (1) jangka masa yang lebih lama terhadap kumpulan sampel (pentadbir atau guru-guru) yang sama untuk mengkaji corak dan pola sesuatu sampel dalam tempoh tertentu. Menggunakan kaedah aliran (*trend*) yang

merupakan satu (1) tinjauan jangka panjang, penyelidik perlu memilih satu (1) sampel secara berulang-ulang daripada suatu populasi yang besar dalam satu (1) jangka masa yang tertentu.

4. Data perlu dianalisis daripada setiap sampel dan membandingkan hasil satu (1) sampel dengan yang lain untuk menentukan jika wujud satu (1) aliran atau pola perubahan atau kestabilan dalam data tersebut. Selain itu, kaedah ini juga digunakan oleh penyelidik untuk mengkaji dan membandingkan perubahan dalam kepercayaan, aktiviti, tahap kesedaran atau demografi (umur, jantina, tahap pencapaian, sosioekonomi dan sebagainya) bagi populasi sepanjang tempoh tertentu.
5. Di samping itu, pengaruh moderator jantina dan umur tidak diuji bagi hubungan langsung antara kepimpinan perkongsian dengan tekanan kerja dalam kajian ini. Kajian akan datang boleh menguji pengaruh kedua-dua faktor demografi berkenaan terhadap hubungan langsung antara konstruk-konstruk tersebut bagi menambah baik model kepimpinan yang terhasil dalam kajian ini.
6. Selain itu, konstruk-konstruk lain juga boleh dimasukkan ke dalam model kajian bagi meningkatkan hubungan dan pengaruh terhadap tekanan kerja guru. Sama ada konstruk-konstruk tersebut bertindak sebagai konstruk *exogeneous*, mediator mahupun moderator, kewujudan konstruk-konstruk baru boleh dipertimbangkan dalam kajian akan datang agar model hubungan inklusif kepimpinan perkongsian ini menjadi lebih holistik dan efektif dalam

meningkatkan motivasi dan mengurangkan tekanan kerja guru di sekolah. Antaranya konstruk kepimpinan sah sebagai pembolehubah konten yang merupakan suatu gaya kepimpinan yang berasaskan nilai boleh dipertimbangkan untuk dimasukkan ke dalam model hubungan ini sebagai konstruk *exogeneous* yang dijangkakan akan turut dapat memberikan pengaruh ke atas motivasi dan tekanan kerja guru. Kombinasi gaya kepimpinan berasaskan sosial dan berasaskan nilai diharapkan mampu memberikan pengaruh yang komprehensif terhadap motivasi dan tekanan kerja guru. Malah, aplikasi teori-teori lain berkenaan dengan motivasi dan tekanan kerja juga berkemungkinan akan menghasilkan dapatan yang berbeza dan lebih unik sebagai perbandingan bagi mendapatkan satu (1) penanda aras amalan terbaik untuk diimplemenkan dalam pentadbiran di sekolah.

5.7 Kesimpulan

Secara umumnya hasil kajian ini menunjukkan kepimpinan perkongsian guru besar serta motivasi guru di sekolah-sekolah rendah berprestasi cemerlang berada pada tahap yang tinggi, manakala tekanan kerja guru berada pada tahap yang rendah. Selain itu, perbincangan hasil kajian yang diketengahkan dalam bab ini juga menyentuh dapatan kajian yang relevan dan signifikan dengan kajian-kajian terdahulu juga daripada sudut teori-teori kajian.

Pertama, wujud perbezaan yang signifikan daripada faktor demografi jantina terhadap tahap motivasi guru, dengan dimensi polisi organisasi dan keadaan kerja berada pada julat yang sangat tinggi. Manakala bagi tekanan kerja guru, perbezaan yang signifikan wujud daripada faktor demografi jantina dan umur. Di samping itu, dimensi latihan

dan sokongan, literasi teknologi dan kekangan fasiliti dan pendedahan kurikulum adalah antara penyebab terjadinya tekanan kerja dalam kalangan guru-guru

Kedua, hasil analisis telah mengenal pasti komponen-komponen yang menjadi peramal utama serta memberi pengaruh yang signifikan antara konstruk-konstruk kajian. Kepimpinan perkongsian guru besar didapati mempunyai hubungan dan pengaruh signifikan yang positif terhadap motivasi kerja guru. Dimensi pembangunan kerjaya dan pementoran dalam kepimpinan perkongsian telah memberikan pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja guru. Dalam masa yang sama, kepimpinan perkongsian menunjukkan pengaruh yang baik dalam memupuk dan meningkatkan motivasi guru. Malah, dimensi polisi organisasi dalam konstruk motivasi merupakan komponen yang paling mempengaruhi tekanan kerja guru. Motivasi juga merupakan konstruk yang paling tinggi menyumbang pengaruh terhadap tekanan kerja.

Ketiga, kajian ini turut membuktikan peranan konstruk kajian sebagai mediator dan moderator dalam model yang dibangunkan. Motivasi merupakan konstruk yang memberikan pengaruh mediator separa bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan tekanan kerja guru memandangkan hubungan langsung kepimpinan perkongsian ke atas tekanan kerja adalah signifikan walaupun selepas konstruk mediator motivasi dimasukkan ke dalam model. Selain itu, jantina telah dikenal pasti merupakan moderator separa bagi hubungan antara motivasi dan tekanan kerja guru, hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi guru.

Di samping itu, umur juga telah dikesan merupakan moderator separa bagi hubungan antara motivasi dan tekanan kerja guru, juga merupakan moderator separa bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi guru. Malah, kajian ini turut menemui pengaruh mediator bermoderator (*moderated-mediation*) bagi hubungan antara kepimpinan perkongsian guru besar dengan motivasi guru dan hubungan antara motivasi guru dengan tekanan kerja guru.

Akhir sekali, keseluruhan bab ini telah menyentuh tentang ringkasan dan rumusan dapatan kajian yang utama serta signifikan. Implikasi kajian terhadap bidang ilmu kepimpinan dalam bidang pendidikan umumnya turut diperjelaskan. Selain itu, kesan terhadap KPM dan institusi sekolah khasnya dibincangkan agar dapat menjadi sumber rujukan kepada para pentadbir untuk meningkatkan kualiti pengurusan dan kepimpinan sekolah serta menambah baik kompetensi guru-guru.

Sebagai kesimpulannya, adalah diharapkan agar dapatan kajian ini dapat dijadikan asas bagi bidang kepimpinan sekolah dan psikologi guru-guru pada masa akan datang. Dalam konteks kepimpinan pendidikan, dapatan kajian ini menyumbang kepada khazanah ilmu kependidikan serta bidang sains sosial, metodologi, dan psikologi. Malahan, diharapkan kajian ini dapat menjadi penanda aras ke arah melestarikan kecemerlangan institusi pendidikan sebagaimana yang dihasratkan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 bagi mencapai keberhasilan dalam akses, kualiti, ekuiti, perpaduan dan kecekapan yang merupakan aspirasi sistem pendidikan Malaysia.

RUJUKAN

- Abdul Said Ambotang, Norazizah Pilus, & Andin, C. (2014). Hubungan kerenah pelajar dan beban tugas dengan tahap stres guru di sekolah menengah. *Jurnal Kinabalu*, 20, 103–124.
- Abdulaziz Aflakseir, & Olya Nemati. (2018). Association between work-related stress and burnout among a group of the elementary and high school teachers. *International Journal of School Health*, 5(2). <http://doi.org/10.5812/intjsh.64096>
- Agezo, C. K. (2010). Female leadership and school effectiveness in junior high schools in Ghana. *Journal of Educational Administration*, 48(6), 689–703. <http://doi.org/10.1108/09578231011079557>
- Ahsan, N., Zaini Abdullah, Fie, D. Y. G., & Alam, S.S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121–131.
- Alam, M. T., & Farid, S. (2011). Factors affecting teachers motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 298–304.
- Anastasiou, S., & Papakonstantinou, G. (2014). Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal Management in Education*, 8(1), 37–53.
- Andrews, D., Nonnecke, B., & Preece, J. (2003). Conducting research on the internet: Online survey design, development and implementation guidelines. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(2), 185–210. http://doi.org/10.1207/s15327590ijhc1602_04
- Antoniou, A. S., Polychroni, F., & Vlachakis, A. N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682–690. <http://doi.org/https://doi.org/10.1108/02683940610690213>
- Arif Hassan, & Forbis Ahmed. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Arifin, H. M. (2014). The influence of competence, motivation and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <http://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C. K., & Walker, D. A. (2010). *Introduction to research in education* (8th Ed.). Canada: Wadsworth, Cengage Learning.

- Ashikia, O. A. (2010). Students and teachers' perception of the causes of poor academic performance in Ogun State Secondary Schools [Nigeria]: Implications for counselling for national development. *European Journal of Social Sciences*, 13(2), 229–242.
- Assalahi, H. (2015). The philosophical foundations of educational research: A beginner's guide. *American Journal of Educational Research*, 3(3), 312–317. <http://doi.org/10.12691/education-3-3-10>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Azizi Yahaya, Jamaludin Ramli, & Mazeni Ismail. (2010). Stres dalam kalangan guru sekolah menengah di empat buah negeri di Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 25, 103–136.
- Azizi Yahaya, & Mazeni Ismail. (2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi stres di kalangan guru sekolah menengah di Malaysia. *Researchgate*, 1(1), 133–141. <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.30630.32324>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11(2), 142–163. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.11.2.142>
- Bellman, S., Forster, N., Still, L., & Cooper, C. L. (2003). Gender differences in the use of social support as a moderator of occupational stress. *Stress and Health*, 19(1), 45–58. <http://doi.org/10.1002/smi.954>
- Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 248–263. <http://doi.org/10.1002/job.670>

- Bhatti, N., Hashmi, M.A., Raza, S. A., Shaikh, F. M., & Shafiq, K. (2011). Empirical analysis of job stress on job satisfaction among university teachers in Pakistan. *International Business Research*, 4(3), 264–270. <http://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p264>
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2017). Destruction of measurement scale through exploratory factor analysis in production and operations research. *Management and Production*, 1–14. <http://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J., & Murray, L. (2012). Teacher and Principal Perceptions of Authentic Leadership: Implications for Trust, Engagement, and Intention to Return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425–461.
- Bishop, W. H. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 1–9. Retrieved from <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/7>
- Boumans, N., de Jong, A., & Janssen, S. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331–50.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J.M., & Jr., A. J.B. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(1), 49–67.
- Boyle, T. P. (2014). *High school teachers' and administrators' perceptions of teacher motivation factors. Education in Leadership for Learning Dissertations*. Kennesaw State University. Retrieved from http://digitalcommons.kennesaw.edu/educ_etd
- Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Education Management*, 25(1), 11–32. <http://doi.org/10.1108/09513541111100099>
- Bremer-Landau, J. D. (2014). *Gender as a moderator of the relations between potentially traumatic events, ptsd symptoms, and alcohol use disorder symptoms among young adults. ProQuest Dissertations and Theses*. Lehigh University. Retrieved from <http://preserve.lehigh.edu/etd/2524>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge Taylor & Francis Group (2nd ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group. <http://doi.org/10.4324/9781410600219>

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. (2013). An examination of the relationship between authentic leadership and psychological well-being and the mediating role of meaningfulness at work. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 171–183.
- Check, R. F. E., & Okwo, F. A. (2012). Influence of demographic factors on stress perceptions of teachers of public secondary schools in Cameroon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 439–443. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.677>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Cole, G. A. (2005). *Organisational behaviour (theory and practice)* (6th ed.). United Kingdom: Thomson Learning.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. <http://doi.org/10.1037/a0029356>
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <http://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1–9. <http://doi.org/10.11110.9154>
- County, W., Peake, J. B., & Parr, B. (2012). A gender analysis of job satisfaction levels of agricultural education teachers in Georgia. *Journal of Career and Technical Education*, 27(2), 98–113.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2011). *Statistics without maths for psychology. Book* (5th ed.). Rotolito Lombarda, Italy: Prentice Hall.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., & Orr, M. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford Educational Leadership Institute. Stanford, CA.

- Davis, S., Darling-Hammond, L., Lapointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: developing successful principals*. Stanford Educational Leadership Institute (Vol. 17). Stanford, CA.
- De Meyer, A. (2010). *Collaborative leadership: new perspectives in leadership development* (2/2010). Trumpington Street, Cambridge.
- de Souza Costa Neves Cavazotte, F., Pereira Duarte, C. J., & Calvão Gobbo, A. M. (2013). Authentic leader, safe work: the influence of leadership on safety performance. *Brazilian Business Review*, 10(02), 95–119. <http://doi.org/10.15728/bbr.2013.10.2.5>
- Dick, R. van, & Wagner, U. (2001). Stress and strain in teaching: a structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243–259. <http://doi.org/10.1348/00070990158505>
- Edvantia. (2005). *Shared leadership and student achievement*. Nashville, Tennessee.
- Emad Mhammad Jamil Al-Salameh. (2014). Teacher motivation: a study of work motivation of the primary stage teachers in Jordan. *American Journal of Applied Psychology*, 3(3), 57. <http://doi.org/10.11648/j.a.jap.20140303.12>
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: commitment to supervisor, follower empowerment and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45–65.
- Eres, F. (2011). Relationship between teacher motivation and transformational leadership characteristics of school principals. *International Journal of Education*, 3(2), 1–17. <http://doi.org/10.5296/ije.v3i2.798>
- Eres, F., & Atanasoska, T. (2011). Occupational stress of teachers: a comparative study between Turkey and Macedonia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 59–65.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011 a). Principals' leadership and teachers' motivation: self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <http://doi.org/10.1108/0957823111129055>
- Eyal, O., & Roth, G. (2011 b). Principals ' leadership and teachers ' motivation. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <http://doi.org/10.1108/0957823111129055>
- Fazlıoğulları, O. (2012). Scientific research paradigms in social sciences. *International Journal of Educational Policies*, 6(1), 41–55.

- Ferguson, K., Frost, L., & Hall, D. (2012). Predicting teacher anxiety, depression and job satisfaction. *Journal of Teaching and Learning*, 8(1), 27–42.
- Fricker, R. D., & Schonlau, M. (2002). Advantages and disadvantages of internet research surveys: Evidence from the literature. *Field Methods*, 14(4), 1–23.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gegenfurtner, A., & Vauras, M. (2012). Age-related differences in the relation between motivation to learn and transfer of training in adult continuing education. *Contemporary Educational Psychology*, 37(1), 33–46. <http://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.09.003>
- Ghazi, S. R., Shahzada, G., & Khan, S. (2013). Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers. *Journal of Education and Social Research*, 3(2), 445–452.
- Gobena, G. A. (2018). Factors affecting in-service teachers' motivation: Its implication to quality of education. *International Journal of Instruction*, 11(3), 163–178. <http://doi.org/10.12973/iji.2018.11312a>
- Goksoy, S. (2016). Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65(65), 295–312. <http://doi.org/10.14689/ejer.2016.65.17>
- Gowrie, G., Ramdass, M., Birbal, R., Dass, N., Singh, V., & Rocke, J. (2015). Teacher stress in primary schools in One Education District in Trinidad and Tobago. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(9), 26–40. <http://doi.org/10.14738/assrj.29.1120>
- Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and preliminary validation of the shared professional leadership inventory for teams (SPLIT). *Psychology*, 6(January), 75–92. <http://doi.org/10.4236/psych.2015.61008>
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-based structural equation modeling in the Journal of Advertising: Review and recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163–177. <http://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall (7th ed.). Englewood Cliffs. <http://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Haj, A. Al. (2017). *Leadership styles and employee motivation in Qatar organizations*. Walden University. Retrieved from <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>

- Hallinger, P. (2008). *Methodologies for studying school leadership: a review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale*. American Educational Research Association. New York.
- Hallinger, P. (2009). *Leadership for 21st century schools: from instructional leadership to leadership for learning*. Hong Kong, China.
- Hallinger, P. (2011a). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: a lens on methodological progress in educational leadership. *Review to Educational Administration Quarterly*, 47(March 2010).
- Hallinger, P. (2011b). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <http://doi.org/10.1108/0957823111116699>
- Hallinger, P. (2014). Reviewing reviews of research in educational leadership: An empirical assessment. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 539–576. <http://doi.org/10.1177/0013161X13506594>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). Instructional leadership in effective schools, (8), 32.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford. New York: Guilford Publications, Inc. <http://doi.org/10.1177/0013161X13506594>
- Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology*, 3(3), 4236–4242. Retrieved from www.jmest.org
- Hiller, N. J. (2002). *Understanding and measuring shared leadership in work teams*. Pennsylvania State University.
- Hinton, P. R., McMurray, I., Brownlow, C., & Cozens, B. (2004). *SPSS Explained* (1st ed.). Routledge.
- Hohlfeld, T. N., Ritzhaupt, A. D., & Barron, A. E. (2013). technology literacy significant? It depends on the model. *Education Technology Research Development*, 61, 639–663. <http://doi.org/10.1007/s11423-013-9304-7>
- Hong, O. C., & Aziah Ismail. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2), 42–57.

- Hoy, W. K., & Smith, P. A. (2007). Influence: a key to successful leadership. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 158–167. <http://doi.org/10.1108/09513540710729944>
- Hunt, J. (2004). Introduction to gender analysis concepts and steps. *Development Bulletin*, (64), 100–106.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 300–329. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>
- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, 42(6), 724–744.
- Islam, S. ul, & Ali, N. (2013). Motivation-hygiene theory: applicability on teachers. *Journal of Managerial Sciences*, 7(1), 87–104.
- Jam, F. A., Akhtar, S., Haq, I. U., Rehman, M. A. U., & Hijazi, S. T. (2010). Impact of Leader behavior on Employee Job Stress: Evidence from Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 21(21), 172–179.
- JNJK. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010*. Putrajaya.
- JPM. (2010a). *Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan*. Putrajaya.
- JPM. (2010b). *RMK-10 Bab 5 Membangunkan dan Mengekalkan Modal Insan Bertaraf Dunia*. Putrajaya.
- JPM. (2016). *RMK-11 Mentransformasi Sistem Pendidikan Kertas Strategi 10*. Putrajaya.
- Julien, E., Guay, F., Senecal, C., & Poitras, S.-C. (2009). Subjective psychological distress among young adults: the role of global and contextual levels of self-determined motivation. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 145–168.
- Kaifi, B. A., & Noori, S. A. (2011). Organizational behavior: a study on managers, employees, and teams. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 88–97. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.12.001>
- Kamarulzaman Kamaruddin. (2007). Tekanan kerja di kalangan guru sekolah menengah. *Jurnal Kemanusiaan*, 10, 104–118.
- Karaj, S. (2012). Teacher stress in Albania: examining the role of students' classroom deviant behavior and other factors in the school context. In *1st Albania International Conference on Education (AICE)* (pp. 317–324).

- Kenny, D. A., Korchmaros, J. D., & Bolger, N. (2003). Lower level mediation in multilevel models. *Psychological Methods*, 8(2), 115–128. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.8.2.115>
- Kis, A., & Konan, N. (2014). A meta-analysis of gender differences in terms of teacher views on the instructional leadership behavior of principals. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(6), 2139–2145. <http://doi.org/10.12738/estp.2014.6.2307>
- Klassen, R. M. (2010). Teacher stress: the mediating role of collective efficacy beliefs. *The Journal of Educational Research*, 103, 342–350. <http://doi.org/10.1080/00220670903383069>
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership : a self , leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68–97.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (D. A. Kenny & T. D. Little, Eds.) (3rd ed.). New York: The Guilford Press, New York, London.
- Kline, R. B. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. *Applied Quantitative Analysis in Education and the Social Sciences*, 169–207. <http://doi.org/10.3917/rsi.100.0107>
- KPM. (2010). *Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) Pendidikan*.
- KPM. (2012a). *Laporan Awai - Ringkasan Eksekutif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- KPM. (2012b). *Laporan Awai Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya.
- KPM. (2014). *Laporan Tahunan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2014*. Putrajaya.
- KPM. (2015). *Laporan Tahunan 2015 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya, Malaysia.
- KPM. (2016a). *Dokumen Awai Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan*. Putrajaya, Malaysia.
- KPM. (2016b). *Laporan Tahunan 2016 PPPM 2013-2025*. Putrajaya, Malaysia.
- KPM. (2016c). *Laporan Tahunan KPM 2016*. Putrajaya, Malaysia.

- Kruger, M. L., Witziers, B., & Sleegers, P. (2007). The impact of school leadership on school level factors: validation of a causal model. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1), 1–20. <http://doi.org/10.1080/09243450600797638>
- Kumar, A., Channa, K. A., & Bhutto, N. A. (2017). Gender as moderator of the relationship between supervisory support and work to family enrichment. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(1), 103–109.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7–30. <http://doi.org/10.1108/09578231011015395>
- Kyriacou, C., & Chien, P. Y. (2004). Teacher stress in Taiwanese primary schools. *Journal of Educational Enquiry*, 5(2), 86–104.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (2006). A model of teacher stress. *Educational Studies*, 4(1), 1–6. <http://doi.org/10.1080/0305569780040101>
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218–240. <http://doi.org/10.1108/09578231011027860>
- López, C. G. G., Alonso, F. M., Morales, M. M., & León, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59–64. <http://doi.org/10.7334/psicothema2014.161>
- Lydia, L. M., & Nasongo, J. W. (2009). Role of the headteacher in academic achievement in secondary schools in Vihiga District, Kenya. *Current Research Journal of Social Sciences*, 1(3), 84–92. Retrieved from [http://maxwellsci.com/print/crjss/\(3\)84-92.pdf](http://maxwellsci.com/print/crjss/(3)84-92.pdf)
- Mak, E., Han, C. G. K., Na'imah Yusoff, & Yieng, L. A. (2010). Relationship between the leadership style of women principal and teacher's job motivation. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 267–276.
- Maksymilian, B., Popiel, A., Zawadzki, B., & Sedek, G. (2017). Age as moderator of emotional stroop task performance in posttraumatic stress disorder (PTSD). *Frontiers in Psychology*. <http://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01614>
- MAMPU. (2017). 1GovUC. Retrieved from <http://www.mampu.gov.my/ms/perkhidmatan-1govuc>
- Mat Zaini Abdullah, & Rafisah Osman. (2015). Kesan pengantaraan pengalaman psikologi bagi hubungan pelbagai kemahiran dalam tugas pengajaran dengan motivasi kerja guru. *Malaysian Journal of Learning & Instruction*, 12, 205–233.

- Mat Zaini Abdullah, Rafisah Osman, & Fauziah Md Jaafar. (2016). Model motivasi kerja guru berdasarkan signifikasi tugas dan pengalaman psikologi. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 13(2), 253–286.
- Mavhungu, D., & Bussin, M. H. R. (2017). The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1–11. <http://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.840>
- Maxwell, J. C. (1998). *Laws of leadership*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- McFarlane, D. A. (2011). Impressed and inspired: encountering genuine leadership. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 9(2), 26–48.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels. *European Journal of Marketing*, 37(4), 50–85. <http://doi.org/10.1108/03090560310453939>
- Mertler, C. A. (2001). *Teacher motivation and job satisfaction in the new millennium*. Mid-Western Educational Research Association. Chicago.
- Miao, R. T., & Kim, H. G. (2009). Gender as a moderator of the relationship between organizational citizenship behaviors and team effectiveness in China. *Asian Social Science*, 5(10), 98–108. <http://doi.org/10.1109/ICIII.2012.6339738>
- Mohd Hasril Amiruddin, Isma Atiqah Ngadiran, Fathin Liyana Zainudin, & Norhayati Ngadiman. (2016). Tahap kemahiran generik pelajar Malaysia dalam proses pengajaran dan pembelajaran. *Journal of Society and Space*, 3(3), 111–121.
- Mondal, J., Shrestha, S., & Bhaila, A. (2011). School teachers: job stress and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Health*, 1(1), 27–33. <http://doi.org/10.3126/ijosh.v1i1.5226>
- Morcom, V., & MacCallum, J. (2009). Motivation in action in a collaborative primary classroom: developing and sustaining teacher motivation. *Australian Journal of Teacher Education*, 34(6), 23–40. <http://doi.org/10.14221/ajte.2009v34n6.2>
- Mphale, L. M. (2015). Shared leadership practices: do secondary school heads in Botswana matter? *Journal of Studies in Education*, 5(2), 212–223. <http://doi.org/10.5296/jse.v5i2.7307>
- Muhyiddin Yassin. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. <http://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>

- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852–863. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour* (8th Ed.). FT Management.
- Muturi, P. M. (2014). Shared leadership and students' performance in secondary schools. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(5), 1–10. http://doi.org/234_0386
- Norashid Othman, & Hamzah Md Omar. (2014). Beban tugas dan motivasi pengajaran guru di Sekolah Menengah Daerah Ranau. *Jurnal Pemikir Pendidikan (Journal for Educational Thinkers)*, 5, 33–57. <http://doi.org/ISSN1985-3637>
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301–314. <http://doi.org/10.1080/02602930701293231>
- Nurul Izzah Abdul Samad, & Zailina Hashim. (2010). Assessment of stress and its risk factors among primary school teachers in the Klang Valley, Malaysia. *Global Journal of Health Science*, 2(2), 163–171.
- Nyamubi, G. J. (2017). Determinants of secondary school teachers' job satisfaction in Tanzania. *Education Research International*, 2017. <http://doi.org/10.1155/2017/7282614>
- Olaitan, O. L., Oyerinde, O. O., Obiyemi, O., & Kayode, O. O. (2010). Prevalence of job stress among primary school teachers in South-West, Nigeria. *Journal of Microbiology*, 4(5), 339–342.
- Othman Talib. (2015). *SPSS Analisis data kuantitatif untuk penyelidik muda* (2nd Ed.). Bangi: MPWS Rich Publication.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival manual* (4th Ed.). Everbest Printing.
- Parlimen Malaysia. (2014). *Dewan Negara Parlimen Ketiga Belas Penggal Kedua Mesyuarat Kedua*.
- Parlimen Malaysia. (2015a). *Dewan Negara Parlimen Ketiga Belas: Penggal Ketiga (Mesyuarat Keliga)*.
- Parlimen Malaysia. (2015b). *Dewan Negara Parlimen Keliga Belas: Penggal Keliga (Mesyuarat Keliga)*.

- Parlimen Malaysia. (2015c). *Dewan Rakyat Parlimen Ketiga Belas: Penggal Ketiga (Mesyuarat Ketiga)*.
- Parlimen Malaysia. (2017). *Dewan Negara Parlimen Ketiga Belas: Penggal Kelima (Mesyuarat Ketiga)*.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <http://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Quttainah, M. A. (2015). Moderators of the relationships between stress and the effects on job satisfaction and job performance relationship. *Donnish Journal of Business and Finance Management Research*, 1(4), 40–48.
- Rasheed, M. I., Aslam, H. D., & Sarwar, S. (2010). Motivational issues for teachers in higher education: A critical case of IUB. *Journal of Management Research*, 2(2), 1–24.
- Ribbins, P. (2007). Leadership and management in education: what's in a field? *South African Journal of Education*, 27(3), 351–376.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education (15th Ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc. <http://doi.org/10.12737/4477>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Langton, N. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour* (5th Ed.). Canada: Pearson Education Canada.
- Saad, S., Shah, H., Aziz, J., Jaffari, A. R., Waris, S., & Ejaz, W. (2012). Impact of stress on employee's performance: a study on teachers of private colleges of Rawalpindi. *Asian Journal of Business Management*, 4(2), 101–104.
- Saltson, E., & Nsiah, S. (2015). The mediating and moderating effects of motivation in the relationship between perceived organizational support and employee job performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 654–667.

- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011). Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83–101. <http://doi.org/10.1108/09513541111100134>
- Sass, D. a., Seal, A. K., & Martin, N. K. (2011). Predicting teacher retention using stress and support variables. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 200–215. <http://doi.org/10.1108/09578231111116734>
- Sass, D. A., Seal, A. K., & Martin, N. K. (2011). Predicting teacher retention using stress and support variables. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 200–215. <http://doi.org/10.1108/09578231111116734>
- Schaubman, A., Stetson, E., & Plog, A. (2011). Reducing teacher stress by implementing collaborative problem solving in a school setting. *School Social Work Journal*, 35(2), 72–93.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Shabani, J., & Damavandi, A. J. (2011). The importance of gender as a moderator for the relationship between emotional intelligence and mental health of adolescents. *Asian Social Science*, 7(9), 142–148. <http://doi.org/10.5539/ass.v7n9p142>
- Shernoff, E. S., Mehta, T. G., Atkins, M. S., Torf, R., & Spencer, J. (2011). A qualitative study of the sources and impact of stress among urban teachers. *School Mental Health*, 3(2), 59–69. <http://doi.org/10.1007/s12310-011-9051-z>
- Simons, M., Peeters, S., Janssens, M., Lataster, J., & Jacobs, N. (2016). Does age make a difference? age as moderator in the association between time perspective and happiness. *Journal of Happiness Studies*, 1–11. <http://doi.org/10.1007/s10902-016-9806-1>
- SPS KPM. (2015). *Bilangan sekolah mengikut kumpulan, jenis dan negeri*. Putrajaya. Retrieved from http://www.moe.gov.my/cms/upload_files/files/statistik_sekolah_harian.pdf
- Steinhardt, M. A., Jaggars, S. E. S., Faulk, K. E., & Gloria, C. T. (2011). Chronic work stress and depressive symptoms: assessing the mediating role of teacher burnout. *Stress and Health*, 27, 420–429. <http://doi.org/10.1002/smi.1394>
- Steinmayr, R., Dinger, F. C., & Spinath, B. (2012). Motivation as a mediator of social disparities in academic achievement. *European Journal of Personality*, 11(1), 335–349. <http://doi.org/10.1002/per.842>

- Steven, M. E., William, L. S., & Chet, E. B. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453–467. <http://doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419>
- Sugianingrat, I. A. P. W., & Sarwama, I. W. G. (2017). Effect of work culture on employee performance with work motivation as mediator: study at non-star hotel in Denpasar-Bali, Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 858–867.
- Taber, K. S. (2017). The use of cronbach' s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 1–24. <http://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tahir, A. Q. (2011). Effectiveness of teaching stress on academic performance of college teachers in Pakistan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(3), 123–129.
- Tajulashikin Jumahat, Fazura Mohd Noor, & Mohd Burhan Ibrahim. (2013). Faktor-faktor penentu stres dalam kalangan guru: sekolah rendah mubaligh di Kuala Lumpur. *Jurnal Kurikulum & Pengajian Asia Pasifik*, 1(2), 1–11.
- Takupiwa, N., Herbert, Z., Nhamo, M., N. W., Alick, M., Honest, M., & Farai, M. (2013). A comparative study of motivational levels for rural and urban teachers in Masvingo district, Zimbabwe. *Journal of Business and Economic Management*, 1(2), 18–24. <http://doi.org/10.15413/jbem.2013.0126>
- Taylor, P. C., & Medina, M. (2011). Educational research paradigms: from positivism to pluralism. *College Research Journal*, 1(1), 1–16.
- Teoh, A. N., Chong, L. X., Yip, C. C. E., Lee, P. S. H., & Wong, J. W. K. (2015). Gender as moderator of the effects of online social support from friends and strangers: a study of Singaporean college students. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation*, 4(4), 254–266.
- Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practice: the role of teacher motivation, organizational factors and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536. <http://doi.org/10.1177/0013161X11400185>
- Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536. <http://doi.org/10.1177/0013161X11400185>

- Torres, R., Lawver, R., & Lambert, M. (2009). Job-related stress among secondary agricultural education teachers: a comparison study. *Journal of Agricultural Education*, 50(3), 100–111. <http://doi.org/10.5032/jae.2009.03100>
- Triantoro, S., Othman, A., & Muhammad, N. A. W. (2011). The role of leadership practices on job stress among Malay academic staff: a structural equation modeling analysis. *International Education Studies*, 4(1), 90–100. <http://doi.org/10.5539/ies.v4n1p90>
- Urban, N., Manakova, N., & Bielcheva, G. (2017). Socio-Economic and Regional Factors of Digital Literacy Related to Prosperity. *Quality Innovation Prosperity*, 1745, 124–141. <http://doi.org/10.12776/QIP.V21I2.942>
- Urbaniak, G. C., & Pious, S. (2011). Research randomizer. *Social Psychology Network*. Retrieved from <http://www.randomizer.org/form.htm/>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <http://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, B., & Miao, R.-T. (2012). Gender as a moderator of the relationship between organizational citizenship behaviors and team effectiveness. In *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2012 International Conference*. Sanya, China. <http://doi.org/10.1109/ICIII.2012.6339738>
- Wani, S. K. (2013). Job stress and its impact on employee motivation: a study of a select commercial bank. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 13–18.
- Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64–85.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94.
- Yuki, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G. E., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <http://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zacher, H., & Griffin, B. (2015). Older workers' age as a moderator of the relationship between career adaptability and job satisfaction. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 227–236. <http://doi.org/https://doi.org/10.1093/workar/wau009>
- Zainudin Awang. (2014). *Research methodology and data analysis* (2nd ed.). Subang Jaya, Selangor: UiTM Press.

- Zainudin Awang. (2015a). *Postgraduate Research Proposal: A Step by Step Guide in Writing Proposal for Postgraduate Students* (1st ed.). Bandar Baru Bangi, Selangor: MPWS Rich Publication.
- Zainudin Awang. (2015b). *SEM Made It Easy*. Bandar Baru Bangi, Selangor: MPWS Rich Publication.
- Zainudin Awang, Asyraf Afthanorhan, & Mustafa Mamat. (2015). The Likert scale analysis using parametric based structural equation modeling (SEM). *Computational Methods in Social Sciences*, 4(1), 13–21.
- Zamani, A., & Talatapeh, M. B. B. (2014). Discussion of the motivation in the islamic and non-islamic worlds. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(4), 68–73.
- Zhao, X., John, G. L. J., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(August), 197–206. <http://doi.org/10.1086/651257>
- Zuraimy Ali, Azizi Abu Bakar, & Mohd Nor Jaafar. (2016). Tekanan kerja serta hubungannya dengan komitmen guru pendidikan islam terhadap organisasi. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2(2), 69–79.



LAMPIRAN

Lampiran A

Prosedur Persampelan Berstrata

Bilangan Guru di Sekolah Rendah (GPS UPSR 1.00-2.00) 6366	Populasi	Sampel	Bil Sekolah
	Bachok 949	55	11
	Jeli 166	10	2
	Kota Bharu 2099	120	24
	Kuala Krai 12	5	1
	Machang 141	10	2
	Pasir Mas 1082	65	13
	Pasir Puteh 734	45	9
	Tanah Merah 405	25	5
	Tumpat 733	45	9
	Jumlah 6366	380	76

Lampiran B

Kerangka Persampelan

BIL	NAMA SEKOLAH	DAERAH	2013	2014	2015	BIL GURU
			2.16	2.16	2.14	
1	SK PAK BADOL	BACHOK	1.65	1.80	1.39	46
2	SKJELAWAT 2	BACHOK	1.41	1.29	1.40	38
3	SK BERIS KUBOR BESAR	BACHOK	1.60	1.77	1.58	40
4	SKTAWANG	BACHOK	1.90	1.84	1.58	66
5	SK BACHOK	BACHOK	1.42	1.80	1.59	51
6	SK KUBANG TELAGA	BACHOK	1.76	2.15	1.64	20
7	SK KUBANG GOLOK	BACHOK	1.57	1.77	1.70	43
8	SK PENGKALAN CHENGAL	BACHOK	1.51	1.97	1.71	34
9	SKJELAWAT	BACHOK	1.59	1.56	1.72	66
10	SK ALOR BAKAT	BACHOK	1.66	2.12	1.73	36
11	SK KUCHELONG	BACHOK	1.89	1.87	1.75	30
12	SK BEKELAM	BACHOK	1.36	1.76	1.77	33
13	SK KETING	BACHOK	1.75	1.96	1.77	30
14	SK BADAQ	BACHOK	1.74	1.99	1.81	49
15	SK PERUPOK	BACHOK	1.57	1.86	1.84	44
16	SK KAMPONG CHAP	BACHOK	1.88	2.03	1.86	40
17	SK KOLAM	BACHOK	2.02	2.02	1.87	32
18	SK PANTAI SENAK	BACHOK	1.96	1.84	1.92	56
19	SK SERI KEMUDI	BACHOK	1.61	1.91	1.94	75
20	SK TANGOK	BACHOK	1.95	2.05	1.94	50
21	SK PA' PURA	BACHOK	2.21	2.09	1.97	46
22	SK TANJONG JENERA	BACHOK	1.70	2.02	1.99	24
23	SK PENDOK	JELI	2.10	2.32	1.82	21
24	SK AYER LANAS	JELI	2.11	1.90	1.85	61
25	SK KUBOR DATU	JELI	1.64	2.32	1.99	19
26	SK JELI 1	JELI			2.00	65
27	SK SULTAN ISMAIL 1	KOTABHARU	1.56	1.36	1.35	44
28	SRA TENGKU AMALIN A'ISHAH PUTRI	KOTA BHARU	1.48	1.43	1.41	45
29	SKZAINAB 1	KOTA BHARU	1.48	1.51	1.51	57
30	SKZAINAB 2	KOTA BHARU	1.43	1.58	1.52	51
31	SK BETA HULU	KOTABHARU	1.83	1.47	1.53	30
32	SK SERI KETEREH	KOTABHARU	1.83	1.53	1.56	77
33	SK KUBANG KERIAN 3	KOTABHARU	1.43	1.53	1.57	91
34	SK ISMAIL PETRA 1	KOTABHARU	1.76	1.88	1.59	46
35	SK DATO HASHIM 2	KOTABHARU	2.21	2.00	1.64	67
36	SK DATU HASHIM	KOTABHARU	1.62	1.62	1.66	96
37	SK ISMAIL PETRA 2	KOTABHARU	2.02	1.68	1.67	35
38	SK KOR	KOTA BHARU	1.94	1.63	1.70	40
39	SK SULTAN ISMAIL 2	KOTABHARU	1.77	1.69	1.71	30
40	SK CHICHA MENYABONG	KOTA BHARU	2.16	1.74	1.72	33
41	SK SULTAN ISMAIL 4	KOTA BHARU	1.59	1.85	1.73	45
42	SK PULAU GAJAH	KOTABHARU	1.81	2.07	1.74	28
43	SK MULONG 2	KOTABHARU	1.91	1.82	1.76	47
44	SK SALOR KOTA BHARU	KOTABHARU	1.73	1.77	1.77	45
45	SK PERINGAT	KOTABHARU	1.90	2.08	1.79	42
46	SK PEROL	KOTABHARU	1.85	1.56	1.79	41
47	SK BANGGOL SAMAN	KOTABHARU	2.22	2.09	1.80	32
48	SK DEMIT	KOTABHARU	2.22	1.91	1.80	47
49	SK KAMPONG CHENGAL	KOTABHARU	1.97	2.18	1.80	42
50	SK KUBANG KIAT	KOTA BHARU	2.12	2.19	1.86	34
51	SK KEDAI PIAH	KOTABHARU	1.88	1.84	1.87	39
52	SK RAJA ABDULLAH	KOTA BHARU	1.77	1.95	1.87	31
53	SK RAJA BAHAR	KOTA BHARU	1.60	1.97	1.87	47
54	SK SERI KOTA	KOTA BHARU	2.06	1.97	1.88	72
55	SK BULOH POH	KOTA BHARU	1.67	1.71	1.89	21
56	SK MULONG 1	KOTA BHARU	2.14	2.23	1.89	52
57	SK PADANG GARONG 2	KOTABHARU	2.31	2.17	1.89	45
58	SK PALOH PINTU GANG	KOTABHARU	2.04	1.86	1.89	52
59	SK PENDEK	KOTABHARU	1.85	1.85	1.89	30
60	SK SEBERANG PASIR MAS	KOTABHARU	1.86	2.03	1.90	31
61	SK MELOR	KOTABHARU	2.16	2.21	1.93	33
62	SK ISLAH	KOTABHARU	2.07	1.94	1.94	95
63	SK PADANG GARONG 1	KOTABHARU	1.69	1.72	1.94	56
64	SKSRI MELOR	KOTA BHARU	1.90	2.17	1.94	62

Sambungan

65	SK PADANG MOKAN	KOTA BHARU	2.03	1.93	1.95	42
66	SK SRI BEMBAN	KOTABHARU	1.78	1.93	1.96	38
67	SK TEGAYONG	KOTABHARU	1.91	1.95	1.97	31
68	SK TANJONG MAS	KOTABHARU	2.30	1.77	1.98	64
69	SK KUBANG KERIAN 1	KOTABHARU	1.85	1.88	1.99	99
70	SK KOTA JEMBAL	KOTABHARU			2.00	59
71	SJK (TAMIL) PASIR GAJAH	KUALA KRAI	2.20	2.61	1.90	12
72	SK PANGKAL NERING	MACHANG	1.70	1.51	1.68	29
73	SK BUKITTIU	MACHANG	2.15	2.13	1.83	29
74	SK MATA AYER	MACHANG	1.63	1.51	1.84	18
75	SK KG KERILIA	MACHANG	2.59	1.98	1.95	22
76	SK TOK BOK	MACHANG	1.83	1.78	1.95	43
77	SK PENGGU	PASIR MAS	1.45	1.57	1.37	38
78	SK LEMAL	PASIR MAS	1.62	1.68	1.51	51
79	SK SRI KIAMBANG	PASIR MAS	1.67	1.50	1.56	85
80	SK DATO' ABDUL HAMID 1	PASIR MAS	1.72	2.15	1.69	38
81	SK SULTAN IBRAHIM 1	PASIR MAS	1.69	1.69	1.71	85
82	SK KELAR	PASIR MAS	2.44	2.01	1.73	32
83	SK SULTAN IBRAHIM 3	PASIR MAS	1.71	1.79	1.74	40
84	SK BECHAH DURIAN	PASIR MAS	1.84	1.81	1.76	30
85	SK SULTAN IBRAHIM 2	PASIR MAS	1.62	1.66	1.77	69
86	SK OTHMAN TALIB 1	PASIR MAS	1.59	1.73	1.86	55
87	SK CHICHA TINGGI	PASIR MAS	1.74	1.66	1.88	31
88	SK OTHMAN TALIB 2	PASIR MAS	1.54	1.62	1.88	59
89	SK BANGGOL CHICHA	PASIR MAS	1.57	2.17	1.89	44
90	SK CHABANG TIGA CHETOK	PASIR MAS	1.58	2.28	1.89	20
91	SK TANJONG BUNGA	PASIR MAS	1.81	2.15	1.90	20
92	SK BENDANG PAUH	PASIR MAS	1.86	1.78	1.92	35
93	SK BUKIT PERAH	PASIR MAS	1.85	1.80	1.92	24
94	SK TO' UBAN	PASIR MAS	1.83	1.89	1.92	37
95	SK BUNUT SUSU	PASIR MAS	1.66	1.78	1.95	49
96	SK LATI	PASIR MAS	1.72	2.05	1.95	57
97	SK PANGKAL KALA	PASIR MAS	1.76	1.73	1.95	31
98	SK KEPAS	PASIR MAS	1.86	1.88	1.99	28
99	SK MEKASAR	PASIR MAS	1.98	1.94	1.99	48
100	SK BAROH PIAL	PASIR MAS			2.00	25
101	SK GUAL TINGGI	PASIR MAS			2.00	51
102	SK KAMIL 1	PASIRPUTEH	1.89	1.60	1.51	62
103	SK KAMIL 2	PASIRPUTEH	1.53	1.80	1.58	71
104	SK TUALANG TINGGI	PASIRPUTEH	2.15	1.70	1.59	45
105	SK PADANG PAK AMAT	PASIR PUTEH	1.68	1.55	1.65	56
106	SK SERI AMAN	PASIR PUTEH	2.06	2.02	1.68	35
107	SK GAAL	PASIR PUTEH	1.83	1.53	1.69	49
108	SK BUKIT JAWA	PASIR PUTEH	1.92	1.87	1.74	77
109	SK KAMPONG BERANGAN	PASIR PUTEH	2.24	2.36	1.74	33
110	SK JELOR	PASIR PUTEH	1.92	2.04	1.76	31
111	SK KAMPONG KANDIS	PASIR PUTEH	2.29	2.19	1.77	24
112	SK CHERANG RUKU	PASIR PUTEH	1.79	1.84	1.83	66
113	SK KAMIL3	PASIR PUTEH	1.75	1.76	1.88	31
114	SK PANGGONG	PASIR PUTEH	2.40	2.03	1.93	38
115	SK WAKAF RAJA	PASIR PUTEH	2.16	2.33	1.94	45
116	SK BUKIT JAWA 2	PASIRPUTEH	2.21	1.88	1.97	41
117	SK KAMPONG SEPULAU	PASIRPUTEH	1.61	1.66	1.98	30
118	SK KULIM	TANAH MERAH	1.94	1.86	1.63	34
119	SK SRI SURIA 1	TANAH MERAH	1.70	1.85	1.69	74
120	SK BUKIT PANAU	TANAH MERAH	1.44	1.66	1.74	58
121	SK KUALA TIGA	TANAH MERAH	2.06	2.19	1.75	20
122	SK SRI KELEWEK	TANAH MERAH	2.02	2.04	1.78	52
123	SK KEMAHANG 1	TANAH MERAH	2.03	1.94	1.79	28
124	SK KEMAHANG 2	TANAH MERAH	2.04	1.50	1.86	32
125	SK GUAL JEDOK	TANAH MERAH	2.66	2.24	1.92	40
126	SK ALOR PASIR	TANAH MERAH	2.06	2.08	1.94	30
127	SK BUKIT GADING	TANAH MERAH	2.15	1.88	1.95	37
128	SK SERI WAKAF BARU	TUMPAT	1.67	1.71	1.57	72
129	SK KOK PASIR	TUMPAT	1.98	1.76	1.71	35
130	SK SERI KAMPONG LAUT	TUMPAT	1.71	1.93	1.77	28
131	SK KOK KELI	TUMPAT	2.12	2.16	1.82	32
132	SK BERANGAN 1	TUMPAT	1.67	1.73	1.83	58
133	SK KELABORAN	TUMPAT	1.97	1.95	1.85	42
134	SK CHENDERONG BATU	TUMPAT	1.84	2.12	1.90	42
135	SK KEBAKAT	TUMPAT	1.87	1.76	1.90	34
136	SK KAMPONG LAUT	TUMPAT	1.71	1.88	1.91	54
137	SK SRI NETING	TUMPAT	2.24	1.85	1.91	47

Sambungan						
138	SK KAMPONG DELIMA	TUMPAT	2.06	2.15	1.96	33
139	SK SIMPANGAN	TUMPAT	2.06	2.46	1.96	29
140	SK WAKAF BHARU	TUMPAT	2.02	1.89	1.96	53
141	SK CHABANG EMPAT	TUMPAT	2.09	2.21	1.97	63
142	SK KUBANG BATANG	TUMPAT	1.71	1.90	1.97	47
143	SK PASIR PEKAN	TUMPAT			2.00	64
JUMLAH						6366



UUM
Universiti Utara Malaysia

Lampiran C

Permohonan Kebenaran Menggunakan Instrumen

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA PERMISSION TO USE EXISTING SURVEY

Anis Salwa Abdullah
Laman Durra Lot 327
Kg Kota Jalan Salor
15100 Kota Bharu Kelantan
Malaysia
May 31, 2016

Nathan J. Hiller
The Pennsylvania State University

Dear Mr. Hiller,

I am a doctoral student currently working on the dissertation at the Universiti Utara Malaysia. The purpose of this quantitative, correlational predictive research is to examine the relationship between leadership, motivation, stress and achievement in public school teachers in the districts of East Coast of Malaysia. As part of the data collection procedures, 200 public school teachers will be invited to participate in the study. The participants will be required to complete four surveys inclusive of a demographic questionnaire. The three validated survey instruments are the Shared Leadership Questionnaire, Authentic Leadership Questionnaire, Teacher Motivation Survey and Teacher Stress Instrument. Participants will be selected from the districts in Malaysia. The five survey instruments should take approximately 30 minutes to complete. All data gathered from the subjects will be protected, with coding procedures to maintain participants' confidentiality.

I am hereby requesting your permission to officially use the Shared Leadership Questionnaire to collect the data on teachers' perspective to their principal leadership styles. The participants will have access to the survey only if they agree to the terms of the informed consent. I can assure you that:

1. The instrument will only be used for this research purposes only.
2. The instrument will not be sold or for any monetary gains.
3. All copyright information will be included on all forms.

If you desire more information, I will provide you with a summary of the proposal. Once the proposal has been approve by the Educational Planning and Research Division (EPRD) and the data collection has been completed, and the dissertation published, I will be more than willing to discuss the research results with you. If you have any concerns, please feel free to e-mail me at njhiller@psu.edu. If you are in agreement for the Shared Leadership Questionnaire to be used in this research study, please sign the "Permission to Use Existing Survey" form.

Sincerely,
Anis Salwa Abdullah
PhD Student, Universiti Utara Malaysia

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
PERMISSION TO USE EXISTING SURVEY

Anis Salwa Abdullah
Laman Durra Lot 327
Kg Kota Jalan Salor
15100 Kota Bharu Kelantan
Malaysia
May 31, 2016

Bruce Avolio
University of Nebraska – Lincoln

Dear Mr. Avolio,

I am a doctoral student currently working on the dissertation at the Universiti Utara Malaysia. The purpose of this quantitative, correlational predictive research is to examine the relationship between leadership, motivation, stress and achievement in public school teachers in the districts of East Coast of Malaysia. As part of the data collection procedures, 200 public school teachers will be invited to participate in the study. The participants will be required to complete four surveys inclusive of a demographic questionnaire. The three validated survey instruments are the Shared Leadership Questionnaire, Authentic Leadership Questionnaire, Teacher Motivation Survey and Teacher Stress Instrument. Participants will be selected from the districts in Malaysia. The five survey instruments should take approximately 30 minutes to complete. All data gathered from the subjects will be protected, with coding procedures to maintain participants' confidentiality.

I am hereby requesting your permission to officially use the Authentic Leadership Questionnaire to collect the data on teachers' perspective to their principal leadership styles. The participants will have access to the survey only if they agree to the terms of the informed consent. I can assure you that:

1. The instrument will only be used for this research purposes only.
2. The instrument will not be sold or for any monetary gains
3. All copyright information will be included on all forms.

If you desire more information, I will provide you with a summary of the proposal. Once the proposal has been approve by the Educational Planning and Research Division (EPRD) and the data collection has been completed, and the dissertation published, I will be more than willing to discuss the research results with you. If you have any concerns, please feel free to e-mail me at: nessa.mamir@yahoo.com. If you are in agreement for the Authentic Leadership Questionnaire to be used in this research study, please sign the "Permission to Use Existing Survey" form.

Sincerely,
Anis Salwa Abdullah
PhD Student, Universiti Utara Malaysia

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
PERMISSION TO USE EXISTING SURVEY

***Your Name:** Anis Salwa Abdullah

Phone: 60129646545

***Email:** nessa_manis@yahoo.com

***Message:** Anis Salwa Abdullah

Laman Durra Lot 327

Kg Kota Jalan Salor

15100 Kota Bharu Kelantan

Malaysia

March 15, 2016

Dear Mr. Mertler,

I am a doctoral student currently working on the dissertation at the Universiti Utara Malaysia. The purpose of this quantitative, correlational predictive research is to examine the relationship between leadership, motivation, stress and achievement in public school teachers in the districts of East Coast of Malaysia. As part of the data collection procedures, 200 public school teachers will be invited to participate in the study. The participants will be required to complete four surveys inclusive of a demographic questionnaire. The five validated survey instruments are the Principal Holistic Leadership Questionnaire, Shared Leadership Perception Survey, Authentic Leadership Questionnaire, Teacher Motivation and Job Satisfaction Survey and Teacher Work Stress Questionnaire. Participants will be selected from the districts in Malaysia. The five survey instruments should take approximately 30 minutes to complete. All data gathered from the subjects will be protected, with coding procedures to maintain participants' confidentiality.

I am hereby requesting your permission to officially use the Teacher Motivation and Job Satisfaction Survey to collect the data on teachers' perspective to their principal leadership styles. The participants will have access to the survey only if they agree to the terms of the informed consent. I can assure you that:

1. The instrument will only be used for this research purposes only.
2. The instrument will not be sold or for any monetary gains.
3. All copyright information will be included on all forms.

If you desire more information, I will provide you with a summary of the proposal. Once the proposal has been approve by the Educational Planning and Research Division (EPRD) and the data collection has been completed, and the dissertation published, I will be more than willing to discuss the research results with you. If you have any concerns, please feel free to e-mail me at: nessa_manis@yahoo.com or rnis1155@yahoo.com. If you are in agreement for the Teacher Motivation Survey to be used in this research study, please sign the "Permission to Use Existing Survey" form.

Sincerely,

Anis Salwa Abdullah

PhD Student, Universiti Utara Malaysia

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
PERMISSION TO USE EXISTING SURVEY

Anis Salwa Abdullah
Laman Durra Lot 327
Kg Kota Jalan Salor
15100 Kota Bharu Kelantan
Malaysia
May 29, 2016

Gregory J. Boyle
The University of Melbourne

Dear Mr. Boyle,

I am a doctoral student currently working on the dissertation at the Universiti Utara Malaysia. The purpose of this quantitative, correlational predictive research is to examine the relationship between leadership, motivation, stress and achievement in public school teachers in the districts of East Coast of Malaysia. As part of the data collection procedures, 200 public school teachers will be invited to participate in the study. The participants will be required to complete four surveys inclusive of a demographic questionnaire. The three validated survey instruments are the Principal Holistic Leadership Questionnaire, Shared Leadership Perception Survey, Authentic Leadership Questionnaire, Teacher Motivation Survey and Teacher Stress Instrument. Participants will be selected from the districts in Malaysia. The five survey instruments should take approximately 30 minutes to complete. All data gathered from the subjects will be protected, with coding procedures to maintain participants' confidentiality.

I am hereby requesting your permission to officially use the Teacher Stress Instrument to collect the data on teachers' perspective to their principal leadership styles. The participants will have access to the survey only if they agree to the terms of the informed consent. I can assure you that:

1. The instrument will only be used for this research purposes only.
2. The instrument will not be sold or for any monetary gains.
3. All copyright information will be included on all forms.

If you desire more information, I will provide you with a summary of the proposal. Once the proposal has been approve by the Educational Planning and Research Division (EPRD) and the data collection has been completed, and the dissertation published, I will be more than willing to discuss the research results with you. If you have any concerns, please feel free to e-mail me at: [nawa_naras@yahoo.com]. If you are in agreement for the Teacher Stress Instrument to be used in this research study, please sign the "Permission to Use Existing Survey" form.

Sincerely,
Anis Salwa Abdullah
PhD Student, Universiti Utara Malaysia

Lampiran D

Kebenaran Menggunakan Instrumen

RE: Permission to Use Shared Leadership Questionnaire 4

NM Anis Abdullah Anis Salwa Abdullah Laman Dunia Uet 827 Kg Kota Jalan Salor 18100 Jun 20, 2016 at 11:02 AM

NM Anis Abdullah Show original message Jun 20, 2016 at 11:06 AM

H Nathan Hiller <njhiller@f.u.edu> Jun 21, 2016 at 8:58 AM
To: Anis Abdullah

Hi Anis,

Your dissertation sounds interesting – thanks for your email.

This should be an easy issue to handle – you can feel free to use this scale for research purposes without express permission since it is in the “public domain”. Good luck with your research! Would love to hear how things turn out when you are finished.

Regards,

Nathan

Nathan J Hiller | PhD
Academic Director, FIU Center for Leadership

Re: Permission to Use Authentic Leadership Questionnaire 3

NM Anis Abdullah Anis Salwa Abdullah Laman Dunia Uet 827 Kg Kota Jalan Salor 18100 Jun 20, 2016 at 11:00 AM

BA Bruce Avolio <bruce.avolio@u.washington> Jun 21, 2016 at 1:26 AM
To: Anis Abdullah, Bruce Avolio

The current version of the ALQ must be downloaded at www.mindgarden.com where you can sign permissions for use in research.

Bruce

Bruce J. Avolio, Ph.D.
Mark Pigott Chair in Business Strategic Leadership
Executive Director, Center for Leadership & Strategic Thinking
Michael G. Foster School of Business
University of Washington
4022120033

“Nothing in the world is static, everything is kinetic. If there is no progression, then there is inevitable retrogression.” Ghandi

FOSTER
UNIVERSITY

Show original message

**Authentic Leadership Questionnaire
Research Permission**

Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa


Prepared on June 21, 2016 for:
ANIS ABDULLAH





You completed your evaluation at 9:44 pm EDT on June 20, 2016.



Copyright © 2006 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa. All rights reserved. Printed in the United States of America. For more information, contact: www.mindgarden.com



Dr. Craig Mertler <dmertler@gmail.com>
 To: nessa_manis@yahoo.com



 Mar 16, 2016 Sat 1:46 PM

Hello,

Yes, you have my permission to use the instrument for your research. I have signed and attached the letter.

Please let me know if you have additional questions.

Thank you.

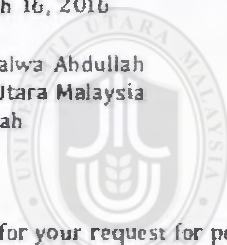

Dr. Craig A. Mertler

CRAIG A. MERTLER, Ph.D.
 Associate Professor
 Director, Educational Leadership & Innovation EdD Program
 Arizona State University
 P.O. Box 37100 Phoenix, Arizona 85069-7100 M&L Code 3151
 Office: FAB N178 PH: 602.343.2829 E-mail: dmertler@asu.edu
<http://www.craigmertler.com>

PERMISSION TO USE EXISTING SURVEY

Date: March 16, 2016

Mrs. Anis Salwa Abdullah
 Universiti Utara Malaysia
 Sintok, Kedah
 MALAYSIA

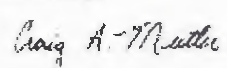
Thank you for your request for permission to use Teacher Motivation Survey in your research study. I am willing to allow you to reproduce the instrument as outlined in your letter at no charge with the following understanding:

- You will use this survey only for your research study and will not sell or use it with any compensated management/curriculum development activities.
- You will include the copyright statement on all copies of the instrument.
- You will send your research study and one copy of reports, articles and the like that make use of this survey data promptly to our attention.

If these are acceptable terms and condition, please indicate so by signing one copy of this letter and returning it to us.

Best wishes with your study.

Sincerely,



 Craig A. Mertler

Date: March 16, 2016

(No Subject)

Mark G. Borg

mark.borg@um.edu.mt

To: nessa_manis@yahoo.com

May 31, 2016 at 12:31 AM

Please note that I am the author of Teacher Stress Instrument mentioned in your letter to Prof Boyle.

Professor Mark G. Borg
Department of Education Studies
University of Malta

Room 235 Old Humanities Building
2340 2193

Anis Abdullah

Anis Salwa Abdullah Laman Dunia Lot 327 Kg Kota Jelah Salor 15103

May 31, 2016 at 1:06 PM

Anis Abdullah

Anis Salwa Abdullah Laman Dunia Lot 327 Kg Kota Jelah Salor 15103

May 31, 2016 at 1:06 PM

Mark G. Borg

mark.borg@um.edu.mt

To: Anis Abdullah

Jun 4, 2016 at 5:17 PM

Dear Ms Abdullah
Thank you for your email.

You have my permission to use the Teacher Stress Instrument for the purposes outlined in your communication.

I wish success in your studies.

Kind regards
Professor Mark G. Borg

[Show original message](#)


Professor Mark G. Borg
Department of Education Studies
University of Malta

Room 235 Old Humanities Building
2340 2193

313


Lampiran E

Validasi Soal Selidik




Kolej Sains dan Sains
Universiti Utara Malaysia

VALIDASI SOAL SELIDIK



TAJUK KAJIAN

Kesan Interaksi Mediator dan Moderator Bagi Kepimpinan Perkongsian dan Kepimpinan Sahih Guru Besar, Motivasi Dan Tekanan Kerja Guru



Universiti Utara Malaysia

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji kesan interaksi mediator dan moderator bagi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar terhadap motivasi dan tekanan kerja guru. Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah di kawasan bandar dan luar bandar. Sampel kajian ini adalah guru besar yang berkhidmat di sekolah-sekolah tersebut. Data dikumpulkan melalui kuiz yang dibagikan kepada guru besar. Kuiz ini mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan kepimpinan, motivasi dan tekanan kerja. Data yang dikumpulkan ini akan dianalisis menggunakan kaedah statistik yang sesuai. Hasil kajian ini akan digunakan untuk memahami kesan interaksi mediator dan moderator bagi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sah guru besar terhadap motivasi dan tekanan kerja guru.

Prof. Selva Abdullah
 YUSUF SAHIBUDDIN, PHD, FPM, FIM, FIMM, FIMC, FIMD, FIMF, FIMG, FIMH, FIMI, FIMJ, FIMK, FIML, FIMM, FIMN, FIMO, FIMP, FIMQ, FIMR, FIMS, FIMT, FIMU, FIMV, FIMW, FIMX, FIMY, FIMZ, FIMAA, FIMAB, FIMAC, FIMAD, FIMAE, FIMAF, FIMAG, FIMAH, FIMAI, FIMAJ, FIMAK, FIMAL, FIMAM, FIMAN, FIMAO, FIMAP, FIMAQ, FIMAR, FIMAS, FIMAT, FIMAU, FIMAV, FIMAW, FIMAX, FIMAY, FIMAZ, FIMBA, FIMBB, FIMBC, FIMBD, FIMBE, FIMBF, FIMBG, FIMBH, FIMBI, FIMBJ, FIMBK, FIMBL, FIMBM, FIMBN, FIMBO, FIMBP, FIMBQ, FIMBR, FIMBS, FIMBT, FIMBU, FIMBV, FIMBW, FIMBX, FIMBY, FIMBZ, FIMCA, FIMCB, FIMCC, FIMCD, FIMCE, FIMCF, FIMCG, FIMCH, FIMCI, FIMCJ, FIMCK, FIMCL, FIMCM, FIMCN, FIMCO, FIMCP, FIMCQ, FIMCR, FIMCS, FIMCT, FIMCU, FIMCV, FIMCW, FIMCX, FIMCY, FIMCZ, FIMDA, FIMDB, FIMDC, FIMDD, FIMDE, FIMDF, FIMDG, FIMDH, FIMDI, FIMDJ, FIMDK, FIMDL, FIMDM, FIMDN, FIMDO, FIMDP, FIMDQ, FIMDR, FIMDS, FIMDT, FIMDU, FIMDV, FIMDW, FIMDX, FIMDY, FIMDZ, FIMEA, FIMEB, FIMEC, FIMED, FIMEF, FIMEG, FIMEH, FIMEI, FIMEJ, FIMEK, FIMEL, FIMEM, FIMEN, FIMEO, FIMEP, FIMEQ, FIMER, FIMES, FIMET, FIMEU, FIMEV, FIMEW, FIMEX, FIMEY, FIMEZ, FIMFA, FIMFB, FIMFC, FIMFD, FIMEF, FIMFG, FIMFH, FIMFI, FIMFJ, FIMFK, FIMFL, FIMFM, FIMFN, FIMFO, FIMFP, FIMFQ, FIMFR, FIMFS, FIMFT, FIMFU, FIMFV, FIMFW, FIMFX, FIMFY, FIMFZ, FIMGA, FIMGB, FIMGC, FIMGD, FIMEF, FIMGG, FIMGH, FIMGI, FIMGJ, FIMGK, FIMGL, FIMGM, FIMGN, FIMGO, FIMGP, FIMGQ, FIMGR, FIMGS, FIMGT, FIMGU, FIMGV, FIMGW, FIMGX, FIMGY, FIMGZ, FIMHA, FIMHB, FIMHC, FIMHD, FIMEF, FIMHG, FIMHH, FIMHI, FIMHJ, FIMHK, FIMHL, FIMHM, FIMHN, FIMHO, FIMHP, FIMHQ, FIMHR, FIMHS, FIMHT, FIMHU, FIMHV, FIMHW, FIMHX, FIMHY, FIMHZ, FIMIA, FIMIB, FIMIC, FIMID, FIMEF, FIMIG, FIMIH, FIMIJ, FIMIK, FIMIL, FIMIM, FIMIN, FIMIO, FIMIP, FIMIQ, FIMIR, FIMIS, FIMIT, FIMIU, FIMIV, FIMIW, FIMIX, FIMIY, FIMIZ, FIMJA, FIMJB, FIMJC, FIMJD, FIMEF, FIMJE, FIMJG, FIMJH, FIMJI, FIMJJ, FIMJK, FIMJL, FIMJM, FIMJN, FIMJO, FIMJP, FIMJQ, FIMJR, FIMJS, FIMJT, FIMJU, FIMJV, FIMJW, FIMJX, FIMJY, FIMJZ, FIMKA, FIMKB, FIMKC, FIMKD, FIMEF, FIMKE, FIMKG, FIMKH, FIMKI, FIMKJ, FIMKK, FIMKL, FIMKM, FIMKN, FIMKO, FIMKP, FIMKQ, FIMKR, FIMKS, FIMKT, FIMKU, FIMKV, FIMKW, FIMKX, FIMKY, FIMKZ, FIMLA, FIMLB, FIMLC, FIMLD, FIMEF, FIMLE, FIMLG, FIMLH, FIMLI, FIMLJ, FIMLK, FIMLL, FIMLM, FIMLN, FIMLO, FIMLP, FIMLQ, FIMLR, FIMLS, FIMLT, FIMLU, FIMLV, FIMLW, FIMLX, FIMLY, FIMLZ, FIMMA, FIMMB, FIMMC, FIMMD, FIMEF, FIMME, FIMMG, FIMMH, FIMMI, FIMMJ, FIMMK, FIMML, FIMMM, FIMMN, FIMMO, FIMMP, FIMMQ, FIMMR, FIMMS, FIMMT, FIMMU, FIMMV, FIMMW, FIMMX, FIMMY, FIMMZ, FIMNA, FIMNB, FIMNC, FIMND, FIMEF, FIMNE, FIMNG, FIMNH, FIMNI, FIMNJ, FIMNK, FIMNL, FIMNM, FIMNN, FIMNO, FIMNP, FIMNQ, FIMNR, FIMNS, FIMNT, FIMNU, FIMNV, FIMNW, FIMNX, FIMNY, FIMNZ, FIMOB, FIMOB, FIMOC, FIMOD, FIMEF, FIMOE, FIMOG, FIMOH, FIMOI, FIMOJ, FIMOK, FIMOL, FIMOM, FIMON, FIMOQ, FIMOR, FIMOS, FIMOT, FIMOU, FIMOV, FIMOW, FIMOX, FIMOY, FIMOZ, FIMPA, FIMPB, FIMPC, FIMPD, FIMEF, FIMPE, FIMPG, FIMPH, FIMPI, FIMPJ, FIMPK, FIMPL, FIMPM, FIMPN, FIMPO, FIMPQ, FIMPR, FIMPS, FIMPT, FIMPU, FIMPV, FIMPW, FIMPX, FIMPY, FIMPZ, FIMQA, FIMQB, FIMQC, FIMQD, FIMEF, FIMQE, FIMQG, FIMQH, FIMQI, FIMQJ, FIMQK, FIMQL, FIMQM, FIMQN, FIMQO, FIMQP, FIMQQ, FIMQR, FIMQS, FIMQT, FIMQU, FIMQV, FIMQW, FIMQX, FIMQY, FIMQZ, FIMRA, FIMRB, FIMRC, FIMRD, FIMEF, FIMRE, FIMRG, FIMRH, FIMRI, FIMRJ, FIMRK, FIMRL, FIMRM, FIMRN, FIMRO, FIMRP, FIMRQ, FIMRR, FIMRS, FIMRT, FIMRU, FIMRV, FIMRW, FIMRX, FIMRY, FIMRZ, FIMSA, FIMSB, FIMSC, FIMSD, FIMEF, FIMSE, FIMSG, FIMSH, FIMSI, FIMSJ, FIMSK, FIMSL, FIMSM, FIMSN, FIMSO, FIMSP, FIMSQ, FIMSR, FIMSS, FIMST, FIMSU, FIMSV, FIMSW, FIMSX, FIMSY, FIMSZ, FIMTA, FIMTB, FIMTC, FIMTD, FIMEF, FIMTE, FIMTG, FIMTH, FIMTI, FIMTJ, FIMTK, FIMTL, FIMTM, FIMTN, FIMTO, FIMTP, FIMTQ, FIMTR, FIMTS, FIMTT, FIMTU, FIMTV, FIMTW, FIMTX, FIMTY, FIMTZ, FIMUA, FIMUB, FIMUC, FIMUD, FIMEF, FIMUE, FIMUG, FIMUH, FIMUI, FIMUJ, FIMUK, FIMUL, FIMUM, FIMUN, FIMUO, FIMUP, FIMUQ, FIMUR, FIMUS, FIMUT, FIMUU, FIMUV, FIMUW, FIMUX, FIMUY, FIMUZ, FIMVA, FIMVB, FIMVC, FIMVD, FIMEF, FIMVE, FIMVG, FIMVH, FIMVI, FIMVJ, FIMVK, FIMVL, FIMVM, FIMVN, FIMVO, FIMVP, FIMVQ, FIMVR, FIMVS, FIMVT, FIMVU, FIMVV, FIMVW, FIMVX, FIMVY, FIMVZ, FIMWA, FIMWB, FIMWC, FIMWD, FIMEF, FIMWE, FIMWG, FIMWH, FIMWI, FIMWJ, FIMWK, FIMWL, FIMWM, FIMWN, FIMWO, FIMWP, FIMWQ, FIMWR, FIMWS, FIMWT, FIMWU, FIMWV, FIMWW, FIMWX, FIMWY, FIMWZ, FIMXA, FIMXB, FIMXC, FIMXD, FIMEF, FIMXE, FIMXG, FIMXH, FIMXI, FIMXJ, FIMXK, FIMXL, FIMXM, FIMXN, FIMXO, FIMXP, FIMXQ, FIMXR, FIMXS, FIMXT, FIMXU, FIMXV, FIMXW, FIMXX, FIMXY, FIMXZ, FIMYA, FIMYB, FIMYC, FIMYD, FIMEF, FIMYE, FIMYG, FIMYH, FIMYI, FIMYJ, FIMYK, FIMYL, FIMYM, FIMYN, FIMYO, FIMYP, FIMYQ, FIMYR, FIMYS, FIMYT, FIMYU, FIMYV, FIMYW, FIMYX, FIMYY, FIMYZ, FIMZA, FIMZB, FIMZC, FIMZD, FIMEF, FIMZE, FIMZG, FIMZH, FIMZI, FIMZJ, FIMZK, FIMZL, FIMZM, FIMZN, FIMZO, FIMZP, FIMZQ, FIMZR, FIMZS, FIMZT, FIMZU, FIMZV, FIMZW, FIMZX, FIMZY, FIMZZ

2. Menge \rightarrow Lebensdauer
 3. Menge \rightarrow Infektion

[Handwritten signature]

06/10/1976

1.
 2.
 3.
 4.
 5.
 6.
 7.
 8.
 9.
 10.
 11.
 12.
 13.
 14.
 15.
 16.
 17.
 18.
 19.
 20.
 21.
 22.
 23.
 24.
 25.
 26.
 27.
 28.
 29.
 30.
 31.
 32.
 33.
 34.
 35.
 36.
 37.
 38.
 39.
 40.
 41.
 42.
 43.
 44.
 45.
 46.
 47.
 48.
 49.
 50.
 51.
 52.
 53.
 54.
 55.
 56.
 57.
 58.
 59.
 60.
 61.
 62.
 63.
 64.
 65.
 66.
 67.
 68.
 69.
 70.
 71.
 72.
 73.
 74.
 75.
 76.
 77.
 78.
 79.
 80.
 81.
 82.
 83.
 84.
 85.
 86.
 87.
 88.
 89.
 90.
 91.
 92.
 93.
 94.
 95.
 96.
 97.
 98.
 99.
 100.
 101.
 102.
 103.
 104.
 105.
 106.
 107.
 108.
 109.
 110.
 111.
 112.
 113.
 114.
 115.
 116.
 117.
 118.
 119.
 120.
 121.
 122.
 123.
 124.
 125.
 126.
 127.
 128.
 129.
 130.
 131.
 132.
 133.
 134.
 135.
 136.
 137.
 138.
 139.
 140.
 141.
 142.
 143.
 144.
 145.
 146.
 147.
 148.
 149.
 150.
 151.
 152.
 153.
 154.
 155.
 156.
 157.
 158.
 159.
 160.
 161.
 162.
 163.
 164.
 165.
 166.
 167.
 168.
 169.
 170.
 171.
 172.
 173.
 174.
 175.
 176.
 177.
 178.
 179.
 180.
 181.
 182.
 183.
 184.
 185.
 186.
 187.
 188.
 189.
 190.
 191.
 192.
 193.
 194.
 195.
 196.
 197.
 198.
 199.
 200.
 201.
 202.
 203.
 204.
 205.
 206.
 207.
 208.
 209.
 210.
 211.
 212.
 213.
 214.
 215.
 216.
 217.
 218.
 219.
 220.
 221.
 222.
 223.
 224.
 225.
 226.
 227.
 228.
 229.
 230.
 231.
 232.
 233.
 234.
 235.
 236.
 237.
 238.
 239.
 240.
 241.
 242.
 243.
 244.
 245.
 246.
 247.
 248.
 249.
 250.
 251.
 252.
 253.
 254.
 255.
 256.
 257.
 258.
 259.
 260.
 261.
 262.
 263.
 264.
 265.
 266.
 267.
 268.
 269.
 270.
 271.
 272.
 273.
 274.
 275.
 276.
 277.
 278.
 279.
 280.
 281.
 282.
 283.
 284.
 285.
 286.
 287.
 288.
 289.
 290.
 291.
 292.
 293.
 294.
 295.
 296.
 297.
 298.
 299.
 300.
 301.
 302.
 303.
 304.
 305.
 306.
 307.
 308.
 309.
 310.
 311.
 312.
 313.
 314.
 315.
 316.
 317.
 318.
 319.
 320.
 321.
 322.
 323.
 324.
 325.
 326.
 327.
 328.
 329.
 330.
 331.
 332.
 333.
 334.
 335.
 336.
 337.
 338.
 339.
 340.
 341.
 342.
 343.
 344.
 345.
 346.
 347.
 348.
 349.
 350.
 351.
 352.
 353.
 354.
 355.
 356.
 357.
 358.
 359.
 360.
 361.
 362.
 363.
 364.
 365.
 366.
 367.
 368.
 369.
 370.
 371.
 372.
 373.
 374.
 375.
 376.
 377.
 378.
 379.
 380.
 381.
 382.
 383.
 384.
 385.
 386.
 387.
 388.
 389.
 390.
 391.
 392.
 393.
 394.
 395.
 396.
 397.
 398.
 399.
 400.
 401.
 402.
 403.
 404.
 405.
 406.
 407.
 408.
 409.
 410.
 411.
 412.
 413.
 414.
 415.
 416.
 417.
 418.
 419.
 420.
 421.
 422.
 423.
 424.
 425.
 426.
 427.
 428.
 429.
 430.
 431.
 432.
 433.
 434.
 435.
 436.
 437.
 438.
 439.
 440.
 441.
 442.
 443.
 444.
 445.
 446.
 447.
 448.
 449.
 450.
 451.
 452.
 453.
 454.
 455.
 456.
 457.
 458.
 459.
 460.
 461.
 462.
 463.
 464.
 465.
 466.
 467.
 468.
 469.
 470.
 471.
 472.
 473.
 474.
 475.
 476.
 477.
 478.
 479.
 480.
 481.
 482.
 483.
 484.
 485.
 486.
 487.
 488.
 489.
 490.
 491.
 492.
 493.
 494.
 495.
 496.
 497.
 498.
 499.
 500.
 501.
 502.
 503.
 504.
 505.
 506.
 507.
 508.
 509.
 510.
 511.
 512.
 513.
 514.
 515.
 516.
 517.
 518.
 519.
 520.
 521.
 522.
 523.
 524.
 525.
 526.
 527.
 528.
 529.
 530.
 531.
 532.
 533.
 534.
 535.
 536.
 537.
 538.
 539.
 540.
 541.
 542.
 543.
 544.
 545.
 546.
 547.
 548.
 549.
 550.
 551.
 552.
 553.
 554.
 555.
 556.
 557.
 558.
 559.
 560.
 561.
 562.
 563.
 564.
 565.
 566.
 567.
 568.
 569.
 570.
 571.
 572.
 573.
 574.
 575.
 576.
 577.
 578.
 579.
 580.
 581.
 582.
 583.
 584.
 585.
 586.
 587.
 588.
 589.
 590.
 591.
 592.
 593.
 594.
 595.
 596.
 597.
 598.
 599.
 600.
 601.
 602.
 603.
 604.
 605.
 606.
 607.
 608.
 609.
 610.
 611.
 612.
 613.
 614.
 615.
 616.
 617.
 618.
 619.
 620.
 621.
 622.
 623.
 624.
 625.
 626.
 627.
 628.
 629.
 630.
 631.
 632.
 633.
 634.
 635.
 636.
 637.
 638.
 639.
 640.
 641.
 642.
 643.
 644.
 645.
 646.
 647.
 648.
 649.
 650.
 651.
 652.
 653.
 654.
 655.
 656.
 657.
 658.
 659.
 660.
 661.
 662.
 663.
 664.
 665.
 666.
 667.
 668.
 669.
 670.
 671.
 672.
 673.
 674.
 675.
 676.
 677.
 678.
 679.
 680.
 681.
 682.
 683.
 684.
 685.
 686.
 687.
 688.
 689.
 690.
 691.
 692.
 693.
 694.
 695.
 696.
 697.
 698.
 699.
 700.
 701.
 702.
 703.
 704.
 705.
 706.
 707.
 708.
 709.
 710.
 711.
 712.
 713.
 714.
 715.
 716.
 717.
 718.
 719.
 720.
 721.
 722.
 723.
 724.
 725.
 726.
 727.
 728.
 729.
 730.
 731.
 732.
 733.
 734.
 735.
 736.
 737.
 738.
 739.
 740.
 741.
 742.
 743.
 744.
 745.
 746.
 747.
 748.
 749.
 750.
 751.
 752.
 753.
 754.
 755.
 756.
 757.
 758.
 759.
 760.
 761.
 762.
 763.
 764.
 765.
 766.
 767.
 768.
 769.
 770.
 771.
 772.
 773.
 774.
 775.
 776.
 777.
 778.
 779.
 780.
 781.
 782.
 783.
 784.
 785.
 786.
 787.
 788.
 789.
 790.
 791.
 792.
 793.
 794.
 795.
 796.
 797.
 798.
 799.
 800.
 801.
 802.
 803.
 804.
 805.
 806.
 807.
 808.
 809.
 810.
 811.
 812.
 813.
 814.
 815.
 816.
 817.
 818.
 819.
 820.
 821.
 822.
 823.
 824.
 825.
 826.
 827.
 828.
 829.
 830.
 831.
 832.
 833.
 834.
 835.
 836.
 837.
 838.
 839.
 840.
 841.
 842.
 843.
 844.
 845.
 846.
 847.
 848.
 849.
 850.
 851.
 852.
 853.
 854.
 855.
 856.
 857.
 858.
 859.
 860.
 861.
 862.
 863.
 864.
 865.
 866.
 867.
 868.
 869.
 870.
 871.
 872.
 873.
 874.
 875.
 876.
 877.
 878.
 879.
 880.
 881.
 882.
 883.
 884.
 885.
 886.
 887.
 888.
 889.
 890.
 891.
 892.
 893.
 894.
 895.
 896.
 897.
 898.
 899.
 900.
 901.
 902.
 903.
 904.
 905.
 906.
 907.
 908.
 909.
 910.
 911.
 912.
 913.
 914.
 915.
 916.
 917.
 918.
 919.
 920.
 921.
 922.
 923.
 924.
 925.
 926.
 927.
 928.
 929.
 930.
 931.
 932.
 933.
 934.
 935.
 936.
 937.
 938.
 939.
 940.
 941.
 942.
 943.
 944.
 945.
 946.
 947.
 948.
 949.
 950.
 951.
 952.
 953.
 954.
 955.
 956.
 957.
 958.
 959.
 960.
 961.
 962.
 963.
 964.
 965.
 966.
 967.
 968.
 969.
 970.
 971.
 972.
 973.
 974.
 975.
 976.
 977.
 978.
 979.
 980.
 981.
 982.
 983.
 984.
 985.
 986.
 987.
 988.
 989.
 990.
 991.
 992.
 993.
 994.
 995.
 996.
 997.
 998.
 999.
 1000.
 1001.
 1002.
 1003.
 1004.
 1005.
 1006.
 1007.
 1008.
 1009.
 1010.
 1011.
 1012.
 1013.
 1014.
 1015.
 1016.
 1017.
 1018.
 1019.
 1020.
 1021.
 1022.
 1023.
 1024.
 1025.
 1026.
 1027.
 1028.
 1029.
 1030.
 1031.
 1032.
 1033.
 1034.
 1035.
 1036.
 1037.
 1038.
 1039.
 1040.
 1041.
 1042.
 1043.
 1044.
 1045.
 1046.
 1047.
 1048.
 1049.
 1050.
 1051.
 1052.
 1053.
 1054.
 1055.
 1056.
 1057.
 1058.
 1059.
 1060.
 1061.
 1062.
 1063.
 1064.
 1065.
 1066.
 1067.
 1068.
 1069.
 1070.
 1071.
 1072.
 1073.
 1074.
 1075.
 1076.
 1077.
 1078.
 1079.
 1080.
 1081.
 1082.
 1083.
 1084.
 1085.
 1086.
 1087.
 1088.
 1089.
 1090.
 1091.
 1092.
 1093.
 1094.
 1095.
 1096.
 1097.
 1098.
 1099.
 1100.
 1101.
 1102.
 1103.
 1104.
 1105.
 1106.
 1107.
 1108.
 1109.
 1110.
 1111.
 1112.
 1113.
 1114.
 1115.
 1116.
 1117.
 1118.
 1119.
 1120.
 1121.
 1122.
 1123.
 1124.
 1125.
 1126.
 1127.
 1128.
 1129.
 1130.
 1131.
 1132.
 1133.
 1134.
 1135.
 1136.
 1137.
 1138.
 1139.
 1140.
 1141.
 1142.
 1143.
 1144.
 1145.
 1146.
 1147.
 1148.
 1149.
 1150.
 1151.
 1152.
 1153.
 1154.
 1155.
 1156.
 1157.
 1158.
 1159.
 1160.
 1161.
 1162.
 1163.
 1164.
 1165.
 1166.
 1167.
 1168.
 1169.
 1170.
 1171.
 1172.
 1173.
 1174.
 1175.
 1176.
 1177.
 1178.
 1179.
 1180.
 1181.
 1182.
 1183.
 1184.
 1185.
 1186.
 1187.
 1188.
 1189.
 1190.
 1191.
 1192.
 1193.
 1194.
 1195.
 1196.
 1197.
 1198.
 1199.
 1200.
 1201.
 1202.
 1203.
 1204.
 1205.
 1206.
 1207.
 1208.
 1209.
 1210.
 1211.
 1212.
 1213.
 1214.
 1215.
 1216.
 1217.
 1218.
 1219.
 1220.
 1221.
 1222.
 1223.
 1224.
 1225.
 1226.
 1227.
 1228.
 1229.
 1230.
 1231.
 1232.
 1233.
 1234.
 1235.
 1236.
 1237.
 1238.
 1239.
 1240.
 1241.
 1242.
 1243.
 1244.
 1245.
 1246.
 1247.
 1248.
 1249.
 1250.
 1251.
 1252.
 1253.
 1254.
 1255.
 1256.
 1257.
 1258.
 1259.
 1260.
 1261.
 1262.
 1263.
 1264.
 1265.
 1266.
 1267.
 1268.
 1269.
 1270.
 1271.
 1272.
 1273.
 1274.
 1275.
 1276.
 1277.
 1278.
 1279.
 1280.
 1281.
 1282.
 1283.
 1284.
 1285.
 1286.
 1287.
 1288.
 1289.
 1290.
 1291.
 1292.
 1293.
 1294.
 1295.
 1296.
 1297.
 1298.
 1299.
 1300.
 1301.
 1302.
 1303.
 1304.
 1305.
 1306.
 1307.
 1308.
 1309.
 1310.
 1311.
 1312.
 1313.
 1314.
 1315.
 1316.
 1317.
 1318.
 1319.
 1320.
 1321.
 1322.
 1323.
 1324.
 1325.
 1326.
 1327.
 1328.
 1329.
 1330.
 1331.
 1332.
 1333.
 1334.
 1335.
 1336.
 1337.
 1338.
 1339.
 1340.
 1341.
 1342.
 1343.
 1344.
 1345.
 1346.
 1347.
 1348.
 1349.
 1350.
 1351.
 1352.
 1353.
 1354.
 1355.
 1356.
 1357.
 1358.
 1359.
 1360.
 1361.
 1362.
 1363.
 1364.
 1365.
 1366.
 1367.
 1368.
 1369.
 1370.
 1371.
 1372.
 1373.
 1374.
 1375.
 1376.
 1377.
 1378.
 1379.
 1380.
 1381.
 1382.
 1383.
 1384.
 1385.
 1386.
 1387.
 1388.
 1389.
 1390.
 1391.
 1392.
 1393.
 1394.
 1395.
 1396.
 1397.
 1398.
 1399.
 1400.
 1401.
 1402.
 1403.
 1404.
 1405.
 1406.
 1407.
 1408.
 1409.
 1410.
 1411.
 1412.
 1413.
 1414.
 1415.
 1416.
 1417.
 1418.
 1419.
 1420.
 1421.
 1422.
 1423.
 1424.
 1425.
 1426.
 1427.
 1428.
 1429.
 1430.
 1431.
 1432.
 1433.
 1434.
 1435.
 1436.
 1437.
 1438.
 1439.
 1440.
 1441.
 1442.
 1443.
 1444.
 1445.
 1446.
 1447.
 1448.
 1449.
 1450.
 1451.
 1452.
 1453.
 1454.
 1455.
 1456.
 1457.
 1458.
 1459.
 1460.
 1461.
 1462.
 1463.
 1464.
 1465.
 1466.
 1467.
 1468.
 1469.
 1470.
 1471.
 1472.
 1473.
 1474.
 1475.
 1476.
 1477.
 1478.
 1479.
 1480.
 1481.
 1482.
 1483.
 1484.
 1485.
 1486.
 1487.
 1488.
 1489.
 1490.
 1491.
 1492.
 1493.
 1494.
 1495.
 1496.

BABAJIAN C: Item Motivasi

Setiap item akan ditunjukkan kepada responden dengan pilihan jawapan yang diberikan dengan mengikut kesesuaian. Anda akan diminta untuk memilih jawapan yang paling sesuai pada skala 1 hingga 5 (lihat contoh). Anda akan diberikan maklumat tambahan mengenai bentuk maklumat yang akan dihasilkan oleh soal selidik ini.

1. Motivasi Kerja

Komponen A
Belasuka
Gedung

1. Saya
tidak
mempunyai
minat
dalam
kerja saya
2. Saya
tidak
mempunyai
minat
dalam
kerja saya
3. Saya
tidak
mempunyai
minat
dalam
kerja saya
4. Saya
tidak
mempunyai
minat
dalam
kerja saya
5. Saya
tidak
mempunyai
minat
dalam
kerja saya

Adakah faktor-faktor berikut memberikan
motivasi kepada anda?
1. Gaji yang tinggi
2. Gaji yang rendah
3. Gaji yang tinggi
4. Gaji yang rendah
5. Gaji yang tinggi
6. Gaji yang rendah
7. Gaji yang tinggi
8. Gaji yang rendah
9. Gaji yang tinggi
10. Gaji yang rendah

Universiti Utara Malaysia

05/10/2016

Lampiran F

Surat Lantikan Pakar



PUSAT PENGAJIAN PENDIDIKAN DAN BAHASA MODEN
SCHOOL OF EDUCATION AND MODERN LANGUAGES
College of Art and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM SINTOK
KEDAH DARUL AMAN
MALAYSIA



UUM
Universiti Utara Malaysia

Tel: 604-928 5381
Faks (Fax): 604-928 5382
Laman Web (Web): www.sem1.uum.edu.my

"MUAFAKAT KEDAH"

UUM/CAS/SEML/PP/P-74/3
26 February 2017

Yg. Bhg. Professor Dr. Zainuddin Awang,
Faculty of Economics and Management Sciences,
UNISZA, Terengganu

Dear Prof.,

REVIEW OF QUESTIONNAIRE ITEMS

Kindly refer to the above subject. I would like you to review the attached questionnaire items of PhD candidate, Anis Salwa Binti Abdullah, (Matric No. 900337), who is undergoing her PhD research under my supervision at the School of Education and Modern Languages, Universiti Utara Malaysia. The title of the study is: **Motivasi Dan Tekanan Kerja Guru Sebagai Mediator Kepada Kepimpinan Guru Besar Dan Pencapaian Akademik Pelajar.**

The candidate intends to use structural equation modelling (SEM) for the study and as such, your expertise on the subject will be very helpful in improving the design of the questionnaire. Feel free to make your comments and send back to us.

Thank You.

Yours Faithfully,

Dr. Siti Noor Bt. Ismail
Senior Lecturer / Supervisor,
School of Education & Modern Languages,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM Sintok,
Kedah.
Email: siti.noar@uum.edu.my

Universiti Pengurusan Terkemuka
The Eminent Management University



Lampiran G

Borang Soal Selidik (Bercetak)



College of Arts & Sciences
Universiti Utara Malaysia

BORANG SOAL SELIDIK



UUM
Tajuk Kajian

MOTIVASI DAN TEKANAN KERJA GURU SEBAGAI MEDIATOR KEPADA KEPIMPINAN GURU BESAR DAN PENCAPAIAN AKADEMIK MURID

Kaji selidik ini dijalankan untuk mengutip data rintis bagi memenuhi keperluan pembentangan kertas cadangan

Ijazah Kedoktoran (Pendidikan).

Kaji selidik ini hanya untuk kegunaan akademik sahaja dan kerahsiaannya adalah terjamin. Diharap tuan/puan dapat menjawab semua soal selidik dengan ikhlas dan jujur. Segala kerjasama tuan/puan berikan amatlah dihargai.

Terima kasih.

Disediakan oleh:
ANIS SALWA BINTI ABDULLAH
900337
anis_salwa@ahsgs.uum.edu.my

Kegunaan Penyelidik Sahaja

PENCAPAIAN UPSR DAN PKSR 2015

1.	Gred Purata Sekolah (UPSR)	
2.	Peratus Kelulusan Am (UPSR)	
3.	Bilangan Murid Capai Semua A (UPSR)	
4.	Gred Purata Sekolah (PKSR)	
5.	Peratus Kelulusan Am (PKSR)	
6.	Bilangan Murid Capai Semua A (PKSR)	



UUM
Universiti Utara Malaysia

Bahagian A
PROFIL DEMOGRAFI

Tandakan (✓) respon anda pada nombor yang berkenaan.

1. Jantina: Lelaki Perempuan	1	2. Umur: Kurang daripada 30 tahun 30 – 39 tahun 40 – 49 tahun 50 tahun ke atas	1
	2		2
			3
			4
3. Tempoh pengalaman mengajar: Kurang 10 tahun 10 – 19 tahun 20 – 29 tahun 30 tahun ke atas	1	4. Kelayakan akademik tertinggi: SPM/STPM Diploma Sarjana Muda Sarjana PhD Lain-lain (nyatakan)	1
	2		2
	3		3
	4		4
			5
			6

Bahagian B
KEPIMPINAN GURU BESAR

Sila tandakan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan di bawah berkenaan dengan **gaya kepimpinan guru besar** sekolah anda. Anda diminta menandakan respon yang jujur dan telus pada skala 1 hingga 10 berkenaan. Adalah diingatkan bahawa tiada sebarang jawapan betul ataupun salah berkenaan dengan soalan yang dikemukakan.

1. Kepimpinan Perkongsian

Guru besar saya menyokong:		Sangat Tidak Bersetuju	Sangat Bersetuju
1.	Setiap guru berkongsi menentukan tindakan yang terbaik apabila guru-guru lain menghadapi masalah.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Setiap guru dinilai oleh guru-guru lain dan bertanggungjawab antara satu sama lain.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Setiap guru membantu mengenal pasti dan menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru-guru lain.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Setiap guru berkongsi mewujudkan matlamat sekolah ini.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Setiap guru memberi sumbangan (walaupun di luar bidang tanggungjawab peribadi) untuk memenuhi keperluan sekolah ini.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Setiap guru membantu merangka visi sekolah.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Pandangan setiap guru diambil kira apabila berkongsi pendapat tentang situasi yang dihadapi oleh guru-guru lain.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Setiap guru boleh bersuara bagi menentukan cara sumber-sumber sekolah akan diperuntukkan.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Guru-guru berkolaborasi antara satu sama lain untuk membuat keputusan yang efektif kepada sekolah.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Guru-guru mempelajari kemahiran mengajar yang penting daripada guru-guru lain.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Selain jawatan yang telah dipertanggungjawabkan, semua guru dianggap setara antara satu sama lain di sekolah ini.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Setiap guru berkongsi maklumat dengan guru lain di sekolah agar semua guru dapat bekerja dengan lebih efektif.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Guru-guru membantu antara satu sama lain untuk membina kemahiran-kemahiran dalam pengajaran.	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

14.	Guru-guru memberi galakan antara satu sama lain apabila menghadapi waktu yang mencabar di sekolah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Setiap guru menunjukkan kesabaran terhadap guru-guru lain.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Hubungan sosial dan profesional wujud antara guru-guru di sekolah ini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bahagian C MOTIVASI

Sila tandakan sejauh mana anda bersetuju dengan pernyataan di bawah berkenaan dengan **motivasi** anda di sekolah. Anda diminta menandakan respon yang jujur dan telus pada skala 1 hingga 10 berkenaan. Adalah diingatkan bahawa tiada sebarang jawapan betul ataupun salah berkenaan dengan soalan yang dikemukakan.

Adakah faktor-faktor berikut memberikan motivasi kepada anda?		Sangat Tidak Bersetuju Sangat Bersetuju									
1.	Bidang kerja (aspek-aspek yang berkaitan dengan tugas-tugas mengajar).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Nilai-nilai akauntabiliti (bertanggungjawab secara langsung terhadap pembelajaran murid).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Faktor-faktor dalam kehidupan peribadi (kesan mengajar terhadap kehidupan peribadi).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Tanggungjawab (autonomi, autoriti dan tanggungjawab terhadap kerja).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Status (status mengajar yang profesional).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Gaji (ganjaran kewangan).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Potensi terhadap perkembangan profesional (menambahbaik kemahiran profesional diri).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Potensi bagi kenaikan pangkat (kedudukan jawatan yang berbeza dalam profesion).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Anugerah kewangan (kenaikan tangga gaji).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Terpilih sebagai “Guru Bulan Ini” atau “Guru Tahun Ini” pada peringkat sekolah atau daerah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Pengiktirafan (mendapat pujian daripada pihak pentadbiran, ibu bapa, murid atau pihak lain).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Diberi hadiah oleh murid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Hubungan interpersonal dengan pihak pentadbir (interaksi dengan guru besar & guru-guru penolong kanan).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14.	Hubungan interpersonal dengan rakan sekerja (interaksi dengan guru-guru lain).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Hubungan interpersonal/interaksi dengan murid.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Penilaian guru (prestasi pengajaran di bilik darjah).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Diberi kebenaran untuk membeli peralatan dan sumber tambahan untuk bilik darjah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Jumlah kerja yang perlu diselesaikan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Jaminan kerjaya masa depan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Keadaan dan kedudukan bangunan sekolah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Pemantauan daripada pentadbir sekolah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Mempunyai murid yang berterima kasih atas bantuan dan tunjuk ajar untuk memahami konsep yang sukar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Terdapat peningkatan tahap pencapaian yang ketara pada seseorang murid dari awal tahun.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Kejayaan yang dicapai (menikmati kejayaan).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Diberi peluang untuk menyertai projek-projek guru (penyelidikan, pembangunan kurikulum).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Bengkel-bengkel instruksional yang ditawarkan dan dianjurkan oleh jabatan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bahagian D TEKANAN KERJA

Sila tandakan sejauh mana anda bersetuju dengan pernyataan di bawah berkenaan dengan **tekanan kerja** anda di sekolah. Anda diminta menandakan respon yang jujur dan telus pada skala 1 hingga 10 berkenaan. Adalah diingatkan bahawa tiada sebarang jawapan betul ataupun salah berkenaan dengan soalan yang dikemukakan.

Adakah faktor-faktor tekanan ini mempengaruhi anda?		Sangat Tidak Bersetuju										Sangat Bersetuju									
1.	Mengekalkan disiplin dalam bilik darjah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Murid yang membuat bising.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Sikap murid yang malas belajar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Kelas yang sukar dikawal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Tingkah laku murid yang tidak sopan atau biadab.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Terlalu banyak kerja untuk dibuat (persediaan mengajar dan menyemak buku murid).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Tempoh rehat yang sangat pendek.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8.	Tanggungjawab kepada murid (peperiksaan, kejayaan)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Kerja-kkerja pentadbiran (mengisi borang/markah).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Kurang pengiktirafan bagi guru yang mengajar dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Gaji yang tidak mencukupi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Struktur kerjaya/prospek kenaikan pangkat yang lemah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Kurang masa untuk diluangkan dengan murid secara individu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Mempunyai kelas yang besar (bilangan murid yang ramai).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Mempunyai murid yang lebih kerana kekurangan guru.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Sikap dan tingkah laku guru-guru lain.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Tekanan daripada ibu bapa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Tekanan daripada pentadbir-pentadbir sekolah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Kurang latihan untuk menggunakan teknologi di sekolah.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Kurang sokongan teknikal bagi penggunaan teknologi di sekolah (apabila alatan teknologi rosak dan sebagainya)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Kekurangan peralatan dan fasiliti (tidak mencukupi).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Silibus pelajaran yang ditakrif secara lemah (tidak cukup jelas).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Menggunakan teknologi untuk mengajar (internet, papan putih elektronik dan sebagainya).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Menggunakan teknologi untuk membuat kerja-kkerja pentadbiran (kad laporan dan sebagainya).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Terima kasih atas kerjasama anda meluangkan masa menjawab soal selidik ini dengan jujur.

Lampiran H

Analisis *Common Method Bias*



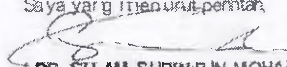

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.671	21.919	21.919	7.671	21.919	21.919
2	6.611	18.889	40.807			
3	3.911	11.175	51.982			
4	2.776	7.931	59.913			
5	1.748	4.993	64.906			
6	1.347	3.849	68.755			
7	1.218	3.480	72.235			
8	1.029	2.940	75.175			
9	.988	2.822	77.997			
10	.821	2.346	80.343			
11	.776	2.217	82.560			
12	.724	2.070	84.630			
13	.599	1.712	86.342			
14	.573	1.638	87.979			
15	.495	1.415	89.394			
16	.460	1.316	90.710			
17	.437	1.248	91.958			
18	.375	1.073	93.031			
19	.296	.846	93.877			
20	.266	.760	94.636			
21	.238	.681	95.318			
22	.230	.656	95.974			
23	.180	.514	96.488			
24	.166	.474	96.962			
25	.164	.467	97.429			
26	.141	.404	97.833			
27	.125	.358	98.192			
28	.121	.346	98.538			
29	.101	.289	98.827			
30	.098	.280	99.107			
31	.088	.251	99.358			
32	.066	.188	99.545			
33	.058	.167	99.712			
34	.057	.164	99.876			
35	.043	.124	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran I

Surat Kebenaran Menjalankan Kajian

(Bahagian Perancangan dan Pembangunan Dasar Pendidikan)

	<p>KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN EDUCATIONAL PLANNING AND RESEARCH DIVISION ARAS 1-4, BLOK B8 KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E PUSAT Pentadbiran Kerajaan Persekutuan 62604 PUTRAJAYA</p>	 <p>KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA</p>
		<p>Telefon : 03-8884 6500 Faks : 03-8884 6439 Laman Web : www.moe.gov.my</p>
		<p>Ruj. Kami : KPMSP 600-3/2/3 Jld.22 (B2) Tarikh : 14 Disember 2016</p>
<p>Anis Salwa binti Abdullah K.P.:770512035196</p> <p>Lot 327 Kampung Kota Jalan Salor 15100 Kota Bharu Kelantan</p> <p>Tuan,</p>		
<p>KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA</p>		
<p>Perkara di atas adalah dirujuk.</p> <p>2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan Tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.</p> <p>"Motivasi dan Tekanan Kerja Guru sebagai Mediator kepada Kepimpinan Guru Besar dan Pencapaian Akademik Murid"</p>		
<p>3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh Tuan kepada Bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengerua / Guru Besar yang berkenaan.</p> <p>4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari 15 Disember 2016 hingga 15 April 2017.</p> <p>5. Tuan juga mesti menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk <i>hardcopy</i> bersama salinan <i>softcopy</i> berformat Pdf di dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.</p> <p>Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.</p>		
<p>"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"</p> <p>Saya yang ditandatangani-pemintah</p> <p> (DR. SHAM SUDIN BIN MOHAMAD) Ketua Unit Sektor Penyelidikan dan Penilaian b.p. Pengerah</p> <p>Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia</p>		
		

Lampiran J

Surat Kebenaran Menjalankan Kajian

(Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan)



جَابَتَن قَنْدِيدِيَقَن نَكْرِي كَلَنْتَن

JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KELANTAN
BANDAR BARU TUNJONG,
16010 KOTA BHARU,
KELANTAN DARUL NAIM.

TELEFON

Pengarah
Tirno/Pengarah
Pegawai/Am

(09-741 8907
(09-741 8902
(09-741 8900
(09-741 8920
(09-748 2554

KAKS
PORTAL RASMI

<http://jpnkelantan.moe.gov.my>



Ruj. Kami: JPKn/SPS/UPP 600-5/4 Jld 8 (57)
Tarikh: 23 Januari 2017

Anis Salwa binti Abdullah
Lot 327 Kampung Kota
Jalan Salor
15100 Kota Bharu
Kelantan.

Tuan,

KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Adalah saya dengan hormatnya merujuk surat permohonan luan mengenai perkara di atas.

2. Surat kebenaran dan Pengarah Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. Rujukan: KPMSP 600-3/2/3 Jld 33 (53) bertarikh 14 Disember 2016 berkenaan.

3. Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan tiada halangan bagi tuan menjalankan kajian/penyelidikan seperti tajuk.

"Motivasi dan Tekanan Kerja Guru sebagai Mediator kepada Kepimpinan Guru Besar dan Pencapaian Akademik Murid" diluluskan.

4. Kelulusan ini adalah dihadkan berdasarkan kepada tajuk kajian/penyelidikan yang dikemukakan ke Jabatan ini bagi tempoh 15 Disember 2016 hingga 15 April 2017.

5. Sekolah-sekolah yang terlibat adalah Sekolah-Sekolah di Negeri Kelantan.

6. Tuan dinasihatkan supaya terlebih dahulu berbincang dengan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan sebelum kajian/penyelidikan dijalankan.

Sekian. Terima kasih.

"Islam Dijulang, Raja Dijunjung, Rakyat Disanjung"
"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menaruh perintah,

CHE HANUNI BT CHE ALI

Pengarah Pendaftaran Institusi Pendidikan & Guru
Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan
b.p Ketua Pendaftaran Institusi Pendidikan & Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

s k

- i. Pengarah Pendidikan Kelantan
- ii. Pengarah, Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia
- iii. Pegawai Pendidikan Daerah PPD berkenaan
- iv. Pengetua / Guru Besar Sekolah berkenaan

CHCANMY/Kebenaran Kaji
an

"PENDIDIKAN BERKUALITI INSAN TERDIDIK NEGARA SEJAHTERA"

Lampiran K

Surat Permohonan Kebenaran Menjalankan Kajian (Sekolah)

Lot 327 Kampung Kota
Jalan Salor
15100 Kota Bharu Kelantan

Guru Besar
SK SERI KOTA
JALAN SALOR
KOTA BHARU
Kelantan

10 April 2017

Tuan,

PERMOHONAN KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH RENDAH DI NEGERIKELANTAN

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa saya ialah pelajar Ijazah Kedoktoran dari Universiti Utara Malaysia (UUM) Sintok, Kedah, ingin memohon kebenaran daripada pihak tuan/puan untuk menjalankan penyelidikan di sekolah tuan.
3. Maklumat berkenaan diri saya adalah seperti berikut:
Nama: **ANIS SALWA BINTI ABDULLAH**
Emel: anis_salwa@ahsgs.uum.edu.my
No. Kad Pengenalan: **770512-03-5196**
No. Kad Matrik: **900337**
No. Telefon: **012 9646 545**
Tajuk Kajian: **Motivasi Dan Tekanan Kerja Guru Sebagai Mediator Kepimpinan Guru Besar dan Pencapaian Akademik Murid**
4. Bersama-sama ini saya lampirkan surat kebenaran menjalankan penyelidikan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan dan surat pengesahan pelajar dari pihak UUM untuk rujukan tuan/puan.
5. Disertakan bersama slip maklumat borang soal selidik dan nombor rujukan untuk kegunaan guru-guru yang akan menjawab soal selidik. Soal selidik ini boleh diakses menggunakan komputer atau telefon pintar melalui pautan <https://goo.gl/forms/dhqCi3sNSCCoS7Rj2>. Mohon kerjasama tuan/puan untuk panjangkan hal ini dan mengedarkan slip maklumat kepada 5 guru di sekolah tuan/puan.
6. Segala perhatian dan keprihatinan tuan dalam hal ini sangatlah dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian.

Yang benar,



(ANIS SALWA BINTI ABDULLAH)

Lampiran L

Borang Soal Selidik (Dalam Talian/*Online*)

MOTIVASI DAN TEKATAN KERJA GURU SEBAGAI MEDIATOR KEPIMPINAN GURU BESAR DAN PENCAPAIAN AKADEMIK MURID

Kag selidik ini bertujuan untuk mengetahui motivasi dan tekatan kerja guru sebagai mediator kepimpinan guru besar dan pencapaian akademik murid.

Kag selidik ini hanya untuk tujuan akademik sahaja dan tidak akan digunakan untuk tujuan komersial. Semua maklumat yang diberikan akan disimpan dengan selamat dan hanya digunakan untuk tujuan yang dinyatakan.

Terima kasih.

Anda Samsudin Az Sulton
012-345 6789
Email: samsudin@um.edu.my
1/1/18
8/1/18

Nombor Rujukan

Sila Masukkan Nombor Rujukan Pada Slip Anda

Bahagian A: PROFIL DEMOGRAFI

1. Jantina

☐ 1. Lelaki

☐ 2. Perempuan

2. Umur

☐ 1. Kurang 30 tahun

☐ 2. 30-39 tahun

☐ 3. 40-49 tahun

☐ 4. 50 tahun ke atas

3. Tempoh pengalaman mengajar

☐ 1. Kurang 10 tahun

☐ 2. 10 - 19 tahun

☐ 3. 20-29 tahun

☐ 4. 30 tahun ke atas

Online Survey Form - U... X MOTIVASI GURU TERK... X INTERAKSI KEPIMPINAN...
 https://docs.google.com/forms/d/1...
Bagian B1: KEPIMPINAN PERKONGSIAN GURU BESAR

Sila tandakan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan di bawah berkenaan dengan gaya kepemimpinan perkongsian guru besar. Silalah arif. Anda diminta menandakan respon yang paling sesuai pada skala 1 hingga 10 berkenaan. Adalah diharapkan bahawa anda akan menjawab setiap soalan dengan jujur, sah dan benar dengan soalan yang terkandung.

K1-1 Setiap guru berkongsi menentukan tindakan yang terbaik apabila guru-guru lain menghadapi masalah.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

K1-2 Setiap guru dinilai oleh guru-guru lain dan bertanggungjawab antara satu sama lain.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

K1-3 Setiap guru membantu mengenal pasti dan menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru-guru lain.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Online Survey Form - U... X MOTIVASI GURU TERK... X INTERAKSI KEPIMPINAN...
 https://docs.google.com/forms/d/1...
Bagian B2: KEPIMPINAN SAHAB GURU BESAR

Sila tandakan sejauh mana anda bersetuju atau tidak bersetuju dengan pernyataan di bawah berkenaan dengan gaya kepemimpinan sah guru besar. Silalah arif. Anda diminta menandakan respon yang paling sesuai pada skala 1 hingga 10 berkenaan. Adalah diharapkan bahawa anda akan menjawab setiap soalan dengan jujur, sah dan benar dengan soalan yang terkandung.

Guru Besar saya:

S1-1 Memberitahu kebenaran dengan jujur walaupun sukar.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

S1-2 Mengakui apabila beliau melakukan kesilapan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

S1-3 Menunjukkan kepercayaan yang konsisten dengan tindakan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Online Survey Form - U x ANGINAN DAN TEKNIK x INTERAKSI KEFINANSIAL x

Secure: https://docs.google.com/forms/

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

T8-2 Menggunakan teknologi untuk membuat kerja-kerja pentadbiran (kad laporan dan sebagainya).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

SOAL SELIDIK TAMAT

Terima kasih atas kerjasama anda dalam mengisi maklumat soal selidik ini dengan jujur.

SELESAI


https://docs.google.com/forms/

Penyediaan: Maklumat Kejuruteraan dan Kejuruteraan - Tesis 2020 - 2021/2022



Lampiran M

Slip Borang Soal Selidik

	<p>Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden</p> <p>Universiti Utara Malaysia</p>	NOMBOR RUJUKAN
		001
<p>TAJUK KAJIAN Motivasi Dan Tekanan Kerja Guru Sebagai Mediator Kepimpinan Guru Besar dan Pencapaian Akademik Murid</p> <p>Guru-guru yang dihormati, Mohon kerjasama guru-guru untuk menjawab soal selidik seperti tajuk di atas menggunakan komputer atau telefon pintar melalui pautan <u>https://goo.gl/forms/dhqCi3sNSCCoS7Rj2</u> Sila isikan nombor rujukan di atas dalam borang <i>online</i> anda.</p> <p>Soal selidik ini dijalankan untuk mengutip data lapangan bagi memenuhi keperluan penyelidikan ijazah Kedoktoran (Pendidikan). Soal selidik ini hanya untuk kegunaan akademik sahaja dan kerahsiaannya adalah terjamin. Diharap tuan/puan dapat meluangkan masa dan menjawab semua soal selidik dengan ikhlas dan jujur. Segala kerjasama tuan/puan berikan amatlah dihargai.</p> <p>Terima kasih.</p>		
<p>Disediakan oleh: ANISSALWA BINTI ABDULLAH 900337 anis_salwa@uam.edu.my</p>		

Lampiran N

Prosedur Menguji Mediator bagi Kepimpinan Perkongsian dan Tekanan Kerja



Lampiran O

Prosedur Menguji Pengaruh Mediator Bermoderator (*Moderated-Mediation*) bagi

Kepimpinan Perkongsian, Motivasi dan Tekanan Kerja

